



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Evaluation of Employees Learning and Development System in a Selected Company

Student:

Jan Kohut

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Kohut**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Evaluation of Employees Learning and Development System in a Selected Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

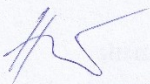
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

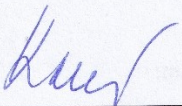
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



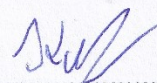
  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019



Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 7.5.2020



.....  
Jan Kohut

Tímto bych chtěl vyjádřit své upřímné díky vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za její odbornou pomoc, připomínky, čas strávený při konzultacích bakalářské práce a v neposlední řadě za její trpělivost.

Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti devx, s. r. o. Davidovi Hotařovi za veškeré poskytnuté informace a ochotu.

# Obsah

Obsah	3
1 Úvod	5
2 Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje	7
2.1 Historie řízení lidských zdrojů	7
2.2 Druhy kapitálu	8
2.3 Učící se organizace	9
2.4 Vzdělávání a rozvoj v organizaci	9
2.5 Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje v organizaci	10
2.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	11
2.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	13
2.5.3 Realizace vzdělávání a rozvoje	14
2.5.4 Jak se účinně vzdělávat	21
2.5.5 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	24
2.6 Metody a techniky pro sběr a zpracování dat	26
2.6.1 Analýza dat	27
2.6.2 Individuální osobní rozhovor	27
2.6.3 Dotazník	28
3 Charakteristika vybrané společnosti	30
3.1 Základní informace o společnosti devx, s. r. o.	30
3.2 Činnost devx, s. r. o.	31
3.3 Historie společnosti	32
3.4 Hodnoty společnosti	32
3.5 Organizační struktura a pracovní pozice	34
3.6 Pracovní podmínky	34
4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti	36
4.1 Vybrané aspekty adaptace nového zaměstnance	36
4.2 Čtyřstupňový systém vzdělávání a rozvoje v průběhu roku	38
4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	38
4.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	39
4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje	40
4.2.4 Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje	41
4.2.5 Teambuildingové aktivity	41
4.3 Metoda dotazování	42
4.3.1 Cíle bakalářské práce	42
4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti	42

4.3.3	Dotazníkového šetření	43
4.4	Analýza výsledků dotazníkového šetření	44
4.4.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	59
5	Návrhy a doporučení	62
6	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk	72
	Seznam příloh	
	Příloha 1	
	Příloha 2	



# 1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá posouzením systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době velmi aktuální, jelikož se nepřetržitě objevují nové technologie, poznatky a dynamicky se mění charakter práce na jednotlivých pracovních pozicích. Jestliže chce organizace obstát na trhu, musí aktivně vzdělávat své zaměstnance a přizpůsobovat jejich dovednosti a znalosti současným požadavkům daného odvětví. To, co přinášelo společnosti zisk v loňském roce, už dnes nemusí fungovat. Organizace usilují o snižování nákladů a efektivnější a účinnější využívání dostupných zdrojů, a právě vzdělávání a rozvoj k tomu bezesporu přispívá. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které je nastaveno v souladu se strategickými cíli organizace, je klíčem ke zvýšení konkurenceschopnosti a úspěchu na současném trhu. Potřebu vzdělávání nevnímají pouze organizace, ale stále více si ji začínají uvědomovat i samotní zaměstnanci, pakliže budou jejich znalosti a dovednosti stagnovat, stanou se pro pracovní trh neatraktivní. Pro bakalářskou práci byla vybrána malá společnost zabývající se vývojem mobilních a webových aplikací. Velké, ale už i střední organizace přikládají vzdělávání a rozvoji velkou váhu, do vzdělávání svých zaměstnanců investují nemalé množství prostředků, avšak nastává otázka, jestli tomu tak je i v případě malých společností, jelikož i pro ně je vzdělávání a rozvoj důležité. Zvláště se to týká společností zaměstnávající znalostní pracovníky. Pro účely bakalářské práce byla vybrána společnost zaměstnávající výhradně znalostní pracovníky působící v technologickém odvětví.

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit a vyhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Na základě analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje navrhnout možná doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. V úvodní kapitole je charakterizováno téma bakalářské práce a jsou vytyčeny její cíle, po úvodní kapitole následuje 5 kapitol. Ve druhé kapitole jsou popsána teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje. V úvodu druhé kapitoly jsou vymezeny základní pojmy související se vzděláváním a rozvojem, dále je zde charakterizován cyklus systematického vzdělávání a rozvoje a jeho jednotlivé části. Druhá kapitola neboli teoretická část slouží jako podklad pro zpracování praktické části. Třetí kapitola obsahuje popis vybrané společnosti. Ve čtvrté kapitole je realizována analýza současného systému vzdělávání a

rozvoje ve vybrané společnosti. V páté kapitole jsou prezentovány návrhy a doporučení pro účinnější systém vzdělávání a rozvoje. Bakalářská práce je uzavřena šestou kapitolou obsahující shrnutí.

Informace pro zpracování teoretické části jsou čerpány z odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Údaje o vybrané společnosti byly získány z interních dat společnosti poskytnutých vedením, z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti, dále z webových stránek společnosti, blogu společnosti.

Ke splnění cílů bakalářské práce byla využita metoda dotazování, a to jak dotazník, tak polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti. Výsledky analýzy dotazníkového šetření, informace ze sekundárních dat a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti a jejich porovnání s teoretickými východisky byly základem pro stanovení návrhů a doporučení, které mohou vést ke zlepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti.

## 2 Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje

V této části bakalářské práce jsou definovány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Rovněž jsou podrobněji popsány koncepty a pojmy týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

### 2.1 Historie řízení lidských zdrojů

Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají zaměňovány nebo jsou mnohými považovány za synonyma, avšak označují rozdílné vývojové fáze personální práce. Personální řízení se poprvé začalo projevovat už před druhou světovou válkou, zvláště v podnicích s progresivním vedením orientovaným na ovládnutí celého trhu a expanzi. Vznikaly první personální útvary, ve kterých se stanovovala personální politika organizace. Postupně získávaly personální útvary větší autonomii v rozhodování. Na rozdíl od řízení lidských zdrojů není v rámci personálního řízení kladen důraz na strategické a dlouhodobé cíle organizace, největší pozornost je věnována hospodaření s pracovní silou a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů, dále ŘLZ reprezentuje nejnovější vývojovou fázi personální práce. Za nejdůležitější výrobní vstup je v rámci ŘLZ považován člověk. Oddělení ŘLZ je součástí užšího vedení organizace (Horváthová, 2017). ŘLZ může být chápáno jako promyšlený, strategický přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a svou individuální a kolektivní činností přispívají k naplnění cílů organizace (Armstrong, 1999).

Podle Koubka (2007) a Čopíkové et al. (2015) k základním odlišnostem, kterými se ŘLZ liší od ostatních koncepcí personální práce patří:

- Zastává strategický přístup ke všem personálním činnostem. ŘLZ orientuje se dlouhodobě a pokouší se předvídat dlouhodobé dopady své činnosti.
- ŘLZ už neprovádějí pouze personalisté, je významnou součástí práce každého manažera.
- Strategie ŘLZ je v souladu se strategií organizace.
- Je kladen důraz na rozvíjení lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání, aby byla organizace flexibilní a byla připravena na změny.
- V rámci ŘLZ je pozornost zaměřována rovněž na vnější faktory, tím je myšlen: populační vývoj, ekonomická situace, trh práce, legislativa.

- Vedoucí oddělení ŘLZ je často členem úzkého vedení organizace.

V ŘLZ je zdůrazňována významná role lidských zdrojů (tj. lidí uvnitř organizace) v organizaci. Armstrong a Taylor (2015), Bláha et al. (2013) i Koubek (2015) se shodují, že lidské zdroje jsou nejdražším a zároveň nejpodstatnějším zdrojem uvnitř organizace, jelikož rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Lidé uvádějí ostatní zdroje (např.: materiálové, finanční, sociální) do pohybu a určují jejich využití. Z toho důvodu je pro manažery důležité si uvědomit, že lidské zdroje představují největší bohatství. Aby byla strategie ŘLZ úspěšná je nutno, aby vycházela ze strategických cílů podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

## 2.2 Druhy kapitálu

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že lidský kapitál tvoří schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, kteří budují hodnotu v organizaci. Lidský kapitál pomáhá vytvořit jedinečné know-how prostřednictvím propojení znalostí, inteligence, dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců. Lidský kapitál může být chápán jako znalosti, jež ze společnosti odejdou společně s odchodem zaměstnance (Vodák a Kucharčíková, 2011; Koubek, 2015). Lidský kapitál je bezesporu nejdůležitějším zdrojem každého podniku.

Dalším druhem kapitálu, který by měl být definován je intelektuální kapitál. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 21) definují intelektuální kapitál následovně: „Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku. Představují ho například patenty a chráněné technologie.“

Bláha et al. (2013) se shoduje s Kucharčíkovou a Vodákem (2011) na tom, že intelektuální kapitál představují nehmotná aktiva. Navíc dodává, že nehmotná aktiva se nedají snadno zachytit v účetních výkazech podniku, ale hrají významnou roli při tvorbě tržní hodnoty podniku.

Nástrojem, prostřednictvím kterého lze budovat intelektuální kapitál, který dle mnohých autorů vede k prosperitě organizace, je vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Hlavní výhodou investování do prohlubování intelektuálního kapitálu je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat (Koubek, 2007). Nebo, jak to nazývá Bláha et al. (2013), vzdělávání a rozvoj přispívá k prohloubení nehmotných aktiv.

## 2.3 Učící se organizace

Za zakladatele pojmu učící se organizace je považován Senge, který ji představil ve své knize Pátá disciplína (Pokorná a Ivanová, 2011). Učící se organizace je založena na pěti dílčích disciplínách, které jako celek tvoří koncept učící se organizace. Pět disciplín tvoří (Pokorná a Ivanová, 2011):

- systémové myšlení,
- osobní mistrovství,
- mentální modely,
- utváření společné týmové vize,
- týmové učení.

Učící se organizace je taková organizace, ve které se lidé soustavně učí a rozšiřují své znalosti a vzájemně se podporují při učení. Management učící se organizace je zodpovědný za vytváření vhodných podmínek pro učení (Horváthová, 2014). Zavedením konceptu učící se organizace je usilováno o permanentní inovativní přístup, vedoucí ke změnám v organizaci, vyplývající z potřeb vnitřního, ale i vnějšího prostředí (Pokorná a Ivanová, 2011).

Učící se organizace jsou schopny systematicky řešit problémy, kde východiskem pro rozhodování jsou data, nikoliv dohady. Učící se organizace vynikají v systematickém hledání a testování nových poznatků – experimentování. V rámci učící se organizace se lidské zdroje učí rychleji ze svých zkušeností a od jiných. Jsou schopny rychle a efektivně přenášet znalosti uvnitř organizace. Například formou organizování vzdělávacích a rozvojových aktivit jako prostředek pro sdílení nových znalostí a zkušeností. Rychlé a efektivní přenášení znalostí může být rovněž realizováno prostřednictvím dočasného přemístění zaměstnanců s novými znalostmi na jiné pracoviště (Armstrong a Taylor, 2015).

## 2.4 Vzdělávání a rozvoj v organizaci

Vzdělávání a rozvoj je proces, který zajišťuje, že v organizaci působí vzdělání, kvalifikování a angažování zaměstnanci. Vzdělávání a rozvoj umožňuje jednotlivcům a pracovním skupinám učit se požadovaným znalostem a dovednostem. Nejčastěji se lidé v organizaci učí pomocí vzdělávacích programů, vlastních zkušeností, pozorováním ostatních spolupracovníků a prostřednictvím aktivit zajišťovaných organizací. Hlavním důvodem pro vzdělávání a rozvoj v organizaci je napomáhat společnému poznávání a

učení, které přispívá k dosahování strategických cílů, podporuje potenciál jednotlivce a bere ohled a oceňuje různorodosti lidí (Armstrong a Taylor, 2015).

Bláha et al. (2013) píše, že podmínkou pro fungování jakékoliv organizace jsou základní zdroje: finanční, materiálové a zdroje lidské, které jsou nejpodstatnější, jelikož uvádějí první dva zdroje do pohybu a určují stupeň jejich využívání.

Nejvýznamnějším cílem vzdělávání a rozvoje je zlepšování lidského kapitálu. Vychází z přesvědčení, že lidské zdroje organizace jsou stěžejním nástrojem k dosažení konkurenční výhody (Armstrong, 2007). Neustále narůstající požadavky způsobené vědecko-technickým rozvojem jsou důvodem pro to, aby měla organizace flexibilní, angažovaný, motivovaný a odborně připravený tým. Strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci je hlavním nástrojem rozšiřování nebo úplné změny profesní způsobilosti lidí v organizaci (Bláha et al., 2013)

V rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků rozlišujeme mezi:

**Učení se** – Hroník (2007, s. 31) definuje učení takto: „Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme“. Učení se je širší pojem než vzdělávání a rozvoj.

**Rozvoj** - je podle tvrzení Horváthové (2014) dosažení požadované změny dovedností a rozvoj potenciálu prostřednictvím učení se. Zaměstnanec se díky rozvoji připravuje na budoucí náročnější úkoly, které by bez rozvoje nezvládnul, přičemž vzdělávání zaměstnance připravuje pouze pro nynější potřeby práce.

**Vzdělávání** - představuje jeden ze způsobů učení se. Zatímco rozvoj se zaměřuje na budoucí potřeby. Vzdělávání řeší současnost. Vzdělávání je ohraničené, tím se rozumí, že má jasně stanovený začátek a konec. Jedná se o organizovanou a institucionalizovanou formu učení se (Čopíková et al., 2015).

## 2.5 Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje v organizaci

Vodák, Kucharčíková (2011) jsou přesvědčeni, že nejprínosnější je systematické a organizované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které se nepřetržitě opakuje v cyklech. Následuje strategické a vzdělávací cíle organizace. Souhlasí s nimi i Koubek (2015, s. 259), který uvádí: „Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“ Popisuje, že se jedná o neustále se opakující cyklus, který sleduje strategické cíle vzdělávání, vycházející z pečlivé analýzy důkladně



vytvořených institucionálních a organizačních vzdělávacích předpokladů (Koubek, 2015).

Horváthová (2014) udává, že hlavním cílem systematického vzdělávání a rozvoje je, aby byli zaměstnanci schopni vykonávat pracovní úkoly, jež vedou k dosažení cílů organizace. Vedlejším produktem vzdělávání a rozvoje může být vyšší loajalita a spokojenost zaměstnanců, jelikož hodnoty zaměstnanců se mění, a zvláště znalostní pracovníky stále více zajímá vlastní rozvoj.

Čopíková et al. (2015) uvádí, že se cyklus systematického vzdělávání a rozvoje tradičně sestává ze čtyř fází, avšak v praxi nemusí být u všech firem dodržena každá dílčí část cyklu:

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.
2. Plánování vzdělávání a rozvoje.
3. Realizace vzdělávacích aktivit.
4. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

V následující části budou jednotlivé části cyklu systematického vzdělávání a rozvoje podrobně popsány.

### 2.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je činnost, která odpovídá na to, kdo, proč a v jakém rozsahu by měl být v organizaci vzděláván (Žufan, 2012).

Armstrong a Taylor (2015) společně s Bláhou et al. (2013) tvrdí, že v první etapě systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nezbytné analyzovat mezery a identifikovat potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Rozbor potřeb vzdělání na úrovni organizace povede k zjištění potřeb na úrovni skupin, současně povede analýza potřeb vzdělávání skupin k identifikaci potřeb vzdělávání jednotlivců. Tento postup funguje rovněž obráceně. Zjištěním potřeb jednotlivce, identifikujeme potřeby i celé skupiny.

Koubek (2015, s. 26) uvádí: „Identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.“

První fáze procesu identifikace vzdělávacích potřeb zahrnuje sběr informací, při které porovnáváme aktuální úroveň výkonu s požadovanou úrovní výkonu. Tyto informace můžeme získat pomocí různých metod. Vodák a Kucharčíková (2011) navrhuji tyto způsoby:

**Rozhovor** – jehož hlavním cílem je zjistit, proč skupiny či jednotlivci nepodávají požadovaný výkon. Dalším cílem je získat názory, doporučení k dalšímu konání. Nevýhodou je, že pro některé lidi může být těžké vyjádřit, co skutečně chtějí a potřebují.

**Dotazník** – je definován jako formalizovaný soubor otázek pro získání informací. V kontextu identifikace vzdělávacích a rozvojových aktivit má za úkol zjistit potřeby zaměstnanců týkající se vzdělávání a rozvoje.

**Pozorování** – existuje několik druhů pozorování, avšak při identifikování vzdělávacích potřeb je chápáno jako cílené sledování výkonu jednotlivce nebo skupiny osob. Zřejmou nevýhodou této metody je, že se zaměstnanci mohou chovat jinak, pokud ví, že jsou pozorováni.

**Skupinová diskuze** – v rámci této diskuze zaměstnanci prodiskutovávají s nadřazeným těžkosti, se kterými se setkávají při vykonávání své práce.

Zjištění vzdělávacích potřeb je založeno na analýze nynějšího stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Výsledkem jsou zjištění o mezerách ve výkonnosti (rozdíl mezi současnou úrovní znalostí, dovedností a schopností a požadovanou úrovní), které je vhodné a možné eliminovat pomocí vzdělávání. Dalším výsledkem je návrh vzdělávacího programu. Vzdělávací program je vytvořen na základě identifikace výkonnostních mezer. Rozdíl mezi požadovanou a současnou výkonností nazýváme výkonnostní mezera (Bláha et al, 2013). Je nezbytně nutné, aby bylo dosaženo souhry mezi zájmy organizace a jedince, základem pro to je znalost strategie organizace (Hroník, 2007). Výsledkem správně stanovených cílů vzdělávání a rozvoje je znatelné zvýšení produktivity (Ahmetaj, 2018).

Ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb je určeno, kteří zaměstnanci se budou účastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit. Měli by být vybráni pouze ti zaměstnanci, kteří vzdělávání a rozvoj skutečně potřebují. Není v zájmu organizace investovat peníze do vzdělávání pracovníků, kteří už dané znalosti a dovednosti ovládají (Hroník, 2007).

## 2.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb, ve které je zjištěno, co bude předmětem vzdělávání a rozvoje a kdo se bude tohoto procesu účastnit, plynule navazuje fáze plánování vzdělávání a rozvoje. Ze všeho nejdříve jsou vytyčeny cíle vzdělávacích aktivit, v další fázi jsou vyhotoveny plány vzdělávání a rozvoje (Čopíková et al., 2015; Horváthová, 2017).

Autoři Armstrong a Taylor (2015) nebo Vodák a Kucharčíková (2011) na problematiku plánování nahlíží systematictěji a doporučují, aby bylo i samotné plánování rozděleno do několika fází. Armstrong společně s Taylorem (2015) vytyčili tyto fáze plánování následovně: fáze analýzy, fáze návrhu, fáze vývoje, fáze realizace a fáze vyhodnocení. Vodák a Kucharčíková (2011) rozděluje plánování vzdělávacích aktivit do tří kroků: přípravná fáze, v rámci které jsou stanoveny cíle a analyzovány konkrétní potřeby účastníků vzdělávání. Realizační fáze, která má za úkol stanovit techniky vzdělávání a rozvoje, vymezit témata a stanovit jejich pořadí. Poslední fáze je zdokonalování. Je hodnoceno, jak vzdělávací aktivity, které byly navrženy přispívají k dosažení cílů. Člověk zodpovědný za plánování vzdělávání se pokouší identifikovat možnosti zlepšení navrženého procesu vzdělávání a rozvoje.

Bláha et al. (2013) zdůrazňuje, že cíle konkrétní vzdělávací akce by měly navazovat na strategii vzdělávání a rozvoje v organizaci. Na cílech by se neměl podílet pouze management nebo personální vedení, ale rovněž samotní účastníci vzdělávání a rozvoje. V neposlední řadě je důležité, aby byly cíle stanoveny pomocí metody SMART. Slova Bláha potvrzují i výsledky studie britské organizace CIPD, ze které vychází, že 91 % nejúspěšnějších organizací má strategické cíle plně v souladu s cíli vzdělávání a rozvoje (Ahmetaj, 2018).

Koubek (2015, s. 265) i Bláha et al. (2013, s.126) shodně tvrdí, že kvalitně vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje odpovídá na následující otázky. V bakalářské práci jsou uvedeny otázky tak, jak píše ve své knize Bláha et al. (2013), i když rozdíly mezi oběma autory jsou minimální:

- „Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
- Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny)
- Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)
- Kým bude vzdělávání realizováno? (interní, externí vzdělavatele)

- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)
- Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)
- Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy).“

### 2.5.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Čopíková et al. (2014), Mathis a Jackson (2017) se shodují, že ve fázi realizace vzdělávání a rozvoje se vzdělávání a rozvoj prakticky uskutečňuje. Je třeba vybrat vhodnou metodu pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, zajistit místo konání akce, připravit pomůcky a materiály nutné ke vzdělávání a rozvoji, zajistit občerstvení a rozhodnout, zda bude vzdělávat externí agentura, lektor či interní lektor. V neposlední řadě je nezbytné na vzdělávání a rozvoj připravit účastníky.

Účastníky vzdělávání je záhodno informovat a připravit je na to, co je čeká. Bláha et al. (2013, s. 130) uvádí, že k základním informacím patří:

- „Datum, hodina zahání a místo konání,
- cíl a téma výcviku včetně potřebných pomůcek,
- aktivity před výcvikem – může se jednat o setkání s lektorem (spíše v případě dlouhodobějších programů), účastníci mohou před zahájením akce obdržet určité zadání (nastudování materiálů nebo dokumentů, vyzkoušení určité aktivity).
- lektor,
- kontaktní osoba,
- ubytování, doprava a způsob úhrady.“

Metody vzdělávání a rozvoje v základním členění dělíme podle toho, kde se uskutečňují, zdali uvnitř nebo mimo organizaci. V dnešní době jsou stále více používány anglické názvy: on the job a off the job (Horváthová, 2014).

Vzdělávání na pracovišti (on the job) je podle mnohých, například Koubek (2015) a Hroník et al. (2007) vhodné pro dělnické pracovníky. V dnešní době už to však není pravidlem. Je zcela běžné, že i znalostní pracovníci se vzdělávají na pracovišti, viz praktická část. K nejčastějším formám vzdělávání na pracovišti patří: učení se navzájem, rotace práce, instruktáž, mentoring, asistování. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že vzdělávání na pracovišti představuje převážně neformální proces, avšak může být doplněno i formálním výcvikem. Ke zřejmým nevýhodám může být zařazeno to, že si

zaměstnanci mohou osvojit špatné návyky svých spolupracovníků. Efektivita vzdělávání na pracovišti ve velké míře závisí na ochotě a schopnostech liniových manažerů.

Vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Z názvu plyne, že se vzdělávání odehrává mimo organizaci: ve vzdělávacích institucích, ve školách apod. Mimo pracoviště jsou nejčastěji vzděláváni vedoucí, administrativní a znalostní pracovníci. K nejčastějším formám mohou být zařazeny: přednášky, semináře, konference, workshopy, řešení případových studií, simulace, demonstrování (Čopíková et al., 2014).

## **METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE NA PRACOVÍŠTI**

### **Koučink**

Jedná se o metodu vzdělávání a rozvoje, která podporuje rozvoj člověka a nalezení individuálního řešení problému ve zvolené oblasti. Hlavní náplní činnosti kouče je podporovat, nasměřovat koučovaného k dosažení cílů a pokládat učící a akční otázky. Kouč na rozdíl od mentora neříká, co přesně má koučovaný udělat, nýbrž se ho pokouší nasměřovat. Kouč rovněž na rozdíl od mentora nemusí být expertem v dané oblasti. Je rozlišováno transakční a transformační koučování, přičemž transformační koučování mění člověka a transakční pouze podporuje změnu akce. Rovněž rozlišujeme profesní a osobní koučování (Whitmore, 2009).

Nevýhodou koučování je časová a finanční náročnost. Kouč přistupuje ke koučovanému s individuálním přístupem, což je jedna z nejvýznamnějších výhod koučování. Koučování se může odehrávat jak na pracovišti, tak mimo organizaci. V posledních deseti letech se koučování stalo velmi oblíbené a je vyhledáváno jak znalostními pracovníky, tak podnikateli (Bláha et. al, 2013).

### **Mentorování**

Koubek (2015, s. 267) píše: „Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora) svůj osobní vzor.“ Mentor se o svého svěřence stará, usměrňuje jej k dalšímu rozvoji, poskytuje mu stimuly, pomáhá mu lépe poznat a rozvíjet své dovednosti a potenciál, rovněž mu radí i v záležitostech týkajících se kariérních rozhodnutí. Na rozdíl od koučinku mentor přesně říká, co a jak dělat, kdežto kouč spíše usměrňuje. Mentor je na rozdíl od kouče odborníkem v daném oboru. Mentoring je nenásilnou formou vzdělávání, která je oboustranně prospěšná. Mentor je pro svého „svěřence“ zdrojem informací, sdílí s ním své zkušenosti, a navíc dovede klást otázky,

kteřé vedou k dalšímu rozvoji. Mentor je obvykle expertem v dané oblasti. Rozlišuje se mentorování formální a neformální.

Barták (2007) se s Koubkem (2015) shoduje na tom, že mentoring je obdobou koučování, nicméně tvrdí, že se jedná o dlouhodobější vedení.

Čopíková et al. (2014) a Bláha et al. (2013) se shodují, že k výhodám lze zařadit to, že samotný zaměstnanec si vybírá svého mentora, vzdělávání probíhá na pracovišti, je neformální a osobní, což vede k vyšší motivaci se vzdělávat. Nevýhodou je volba nevhodného mentora, jistá časová náročnost a to, že mentorování probíhá pod tlakem pracovních úkolů. V ideálním případě vyžaduje důkladné proškolení mentorů.

## **E-learning**

Armstrong a Taylor (2015, s. 361) popisují e-learning následovně: „E-learning představuje využívání informačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálu a odborného vedení.“ Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) se nejvíce hodí pro zaškolení zaměstnanců a prohloubení stávajících znalostí a dovedností. Naopak není vhodný pro rozvíjení tzv. měkkých dovedností jako je například teambuilding, prezentační dovednosti, vyjednávání apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

Pojem e-learning je nejvíce aktuální v posledních 10 letech, může být zabezpečen samotnou společností, mnohé organizace disponují vlastním intranetem, na kterém se mohou zaměstnanci v rámci e-learningu vzdělávat, nebo mají vyvinuté vlastní specializované aplikace. E-learning není zdaleka limitován pouze na velké společnosti mající vlastní aplikace či intranet, na trhu je dnes k dispozici mnoho různých aplikací a nástrojů pro vzdělávání ve formě e-learningu. Mohou být zmíněny například stránky udemy.com nebo skillshare.com.

Nespornou výhodou e-learningu je možnost zaměstnanec zvolit si, jak rychle a intenzivně se bude vzdělávat. E-learning šetří náklady a je dostupný kdykoliv a odkudkoliv. Informace se prostřednictvím e-learning šíří rychle (Horváthová, 2017).

Mezi hlavní nevýhody patří motivace zaměstnanců, zvláště starší zaměstnanec může odradit vzdělávání pomocí počítačů. Jako nevýhoda se také jeví nutná průběžná aktualizace e-learningových programů a dostupnost počítačů (Hroník, 2007).



## **Digitální učení se**

Digitální učení se je umožněno, zprostředkováno používáním elektronických technologií pro vzdělávání a rozvoj v rámci organizace. Digitální učení se zahrnuje daleko více než e-learning. Příkladem digitálního učení se jsou například webové stránky, ebooky, online kurzy, podcasty, články na internetu, online komunitní fóra a podobné. Zahrnuje rovněž sdílení informací, např. formou odkazů na sociálních sítích. Nejnovější formy digitálního učení se vzdělávání a rozvoj poskytují formou her, umělé inteligence, virtuální reality nebo využívání cloud computingu. Digitální učení se nevyžaduje, aby byl uživatelův počítač neustále připojen k síti (Hayden, 2019).

Jsou rozlišovány 3 formy digitálního učení se (Hayden, 2019):

- formální – technologie účastníkovi vzdělávání poskytne vzdělávací obsah ve formě nejčastěji kurzu, aniž by se musel do vzdělávacího procesu přímo zapojovat odborník, lektor apod. (Např. online kurz: Jak používat Access).
- neformální – technologie digitálního učení se umožňuje podporu neformálního vzdělávání na pracovišti. Zvláště u některých znalostních profesí je nezbytné, aby se zaměstnanec neustále vzdělával a učil novým věcem. Zaměstnanec nemůže čekat, až někdo uvnitř společnosti zorganizuje vzdělávací akci, a proto se může dovzdělávat pomocí neformálního digitálního učení se, například tak, že si pořídí ebook zabývající se danou tematikou nebo vyhledá řešení na online fóru.
- podporující – formální nebo neformální digitální učení se je kombinováno s dalšími metodami vzdělávání. Např. většina informací je poskytnuta lektorem na školení, ale některé informace účastníci vzdělávání získají online.

Mezi hlavní výhody digitálního učení se patří jeho okamžitá dostupnost, flexibilita a možnost se vzdělávat odkudkoliv. Z dlouhodobé studie CIPD, která se zabývá vzděláváním a rozvojem vyplývá, že 68 % zaměstnanců chce mít možnost se vzdělávat a rozvíjet za pochodu (Ahmetaj, 2018). Obsah vzdělávání a rozvoje může být přizpůsoben konkrétním potřebám zaměstnance. Digitální učení se má potenciál snížit náklady na vzdělávání, jelikož mnoho kvalitních zdrojů je dostupných zdarma nebo za velmi nízké ceny. Mezi nevýhody mohou být zařazeny požadavky na technologii, čas strávený hledáním kvalitního a relevantního obsahu. Problém může rovněž být nalezení času a motivace (Hayden, 2019).

## **Instruktaž**

Koubek (2007) je přesvědčen, že instruktáž je nejčastěji používanou metodou vzdělávání na pracovišti. Nový, méně zkušený zaměstnanec se pomocí pozorování a napodobování zkušeného kolegy naučí vykonávat určitý pracovní postup. Zkušený pracovník předvádí pracovní postup, co možná nejpečlivěji a snaží se zodpovědět všechny dotazy týkající se práce.

Tento způsob je velmi rychlý a v praxi se ukazuje jako efektivní. Ne zcela zjevnou výhodou je zapracování nového pracovníka do kolektivu. Ke slabinám metody patří, že se většinou používá v hlučném prostředí výrobní haly a využívá se pro výuku jednoduchých pracovních postupů. Další nevýhodou je, že si vzdělávaný pracovník může osvojit negativní pracovní návyky svého zkušenějšího kolegy (Bláha et al., 2013).

### **Asistování**

Koubek (2015, s. 268): „Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.“ Postupně se vzdělávaný pracovník na práci podílí stále ve větší míře, jakmile se stane samostatný, práci odvádí na dostatečně vysoké úrovni, asistence končí. Vzdělávání je vhodné jak pro dělníky, tak pro znalostní pracovníky. Ke zjevným výhodám patří, že se vzdělávání zaměřuje na praxi a vzdělávaný se neustále učí. Nevýhodou může být, že si vzdělávaný od svého školitele osvojí negativní návyky a při své práci nezhodnotí jiné a efektivnější pracovní postupy (Čopíková et al., 2015).

### **Rotace práce**

Pracovník je pověřován různými druhy úkolů na různých pracovních pozicích v organizaci, nejčastěji na omezenou dobu. Často se uplatňuje u nových zaměstnanců nebo u absolventů škol, účastníků trainee programů, aby si vyzkoušeli všechny pracovní pozice a měli možnost lépe pochopit, jak organizace funguje jako celek (Žufan, 2012).

Projde-li si zaměstnanec všemi nebo většinou pozic v rámci organizace, získává větší přehled o fungování a provázanosti procesů v rámci organizace. Takový pracovník je daleko flexibilnější. Jako nevýhoda se může jevit krátký čas na jednotlivých pracovištích (Bláha et al., 2013).

## **METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MIMO PRACOVIŠTĚ**

### **Samostudium**

Vzdělávaný zaměstnanec se vzdělává a rozvíjí sám a často na vlastní náklady ve svém volném čase. K nejčastějším formám vzdělávání při samostudiu patří: čtení odborných knih, časopisů, absolvování kurzů, ať už živých nebo online, poslech podcastů, sledování výukových videí a četba tisku. Někteří lidé se vzdělávají ve svém volném čase rádi a vůbec se k tomu nemusí nutit, záleží na jejich motivaci. Samostudium není nutnou součástí podnikového vzdělávání, avšak zaměstnanci, kteří se takto vzdělávají, mají pro organizaci jistě vyšší cenu.

### **Přednáška**

Účastníci poslouchají výklad lektora, ze kterého se učí. Přednášky poskytují informace rychle a snadno, avšak účastníci ve většině případů pouze pasivně poslouchají, aniž by se aktivně zapojili (Šikýř, 2014).

### **Konference**

Konference je charakterizována jako událost, na které si účastníci mají možnost vybrat ze širokého okruhu přednášek, workshopů a seminářů, kterých se chtějí zúčastnit. Konference bývají oborově zaměřeny. Konference jsou přístupné široké veřejnosti, může se jich zúčastnit kdokoli, kdo má o dané téma zájem a zaplatí si vstupné. Konference jsou v současnosti velmi oblíbené především v oblasti IT, jelikož přinášejí mnoho výhod. Účastníci mohou navázat kontakt s dalšími účastníky a navzájem obohatit své znalosti. Zaměstnavatelé mají šanci poznat a rekrutovat nové talentované potenciální zaměstnance. Neméně důležitou součástí konferencí je edukativní a velmi aktuální obsah vzdělávání. Nevýhodou konferencí jsou cestovní náklady (mnoho zajímavých konferencí je v zahraničí, ve velkých městech) a čas strávený cestováním (interní zdroj organizace).

### **Seminář**

Semináře jsou interaktivnější formou přednášek, participantů mají možnost diskutovat se školitelem a dalšími vzdělávanými. Stejně jako u přednášek je i u seminářů základem učení se na základě výkladu školitele (Šikýř, 2014). Výhodou jsou nízké náklady, okamžitá zpětná vazba a zapojení účastníků. Metoda nicméně vyžaduje delší a náročnější přípravu než přednáška (Čopíková et al., 2015).

### **Workshop**

Workshop je populární metoda k hledání možných přístupů k řešení praktických problémů v rámci týmu. Workshopy jsou nejúčinnější, účastní-li se jejich maximálně 15

lidí (Vodák a Kucharčíková, 2011). Bláha et al. (2013, s. 128) uvádí, že k výhodám patří: „Neformální prostředí, možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů, použití i u početnější skupiny“. Nevýhodou je, že je metoda náročná na facilitační schopnosti lektora.

### **Demonstrování**

Předává znalosti a dovednosti názorným způsobem prostřednictvím počítačů, trenažerů. Oproti ostatním metodám je důraz kladen na praktické využití znalostí a dovedností. Účastníci si učenou dovednost osvojují v bezpečném prostředí a bez rizik způsobení škod. Obvykle jsou podmínky při demonstrování odlišné od skutečných podmínek na pracovišti a řešené problémy zjednodušeny pro názornější učení (Koubek, 2015).

### **Teambuilding**

Jedná se o metodu vzdělávání mimo pracoviště nejen pro řešení negativních situací, které mohou nastat při týmové práci. Konkrétně slouží pro rozvoj a zkvalitnění efektivní spolupráce v týmu, lepší poznání a porozumění členů týmu navzájem. Teambuilding také pomáhá zlepšit schopnost týmu zvládat náročné situace, zlepšuje komunikaci v týmu a prohlubuje vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Teambuilding slouží k efektivnějšímu rozdělení týmových rolí a učí členy týmu řešit konflikty, které nevyhnutelně nastanou (Zahrádková, 2005).

Teambuilding může probíhat formou outdoorových nebo indoorových aktivit. Výhody teambuildingu byly zmíněny již v odstavci výše, k nevýhodám mohou být zařazeny náklady a poměrně dlouhý čas na přípravu (Zahrádková, 2005).

### **Outdoorové aktivity**

Outdoorové aktivity představují hry a pohybové aktivity ve volné přírodě, prostřednictvím kterých se účastníci učí a rozvíjejí své schopnosti. Tato metoda vzdělávání je především využívána pro vzdělávání manažerů a zdokonalování jejich manažerských dovedností. Hojně se používá také pro teambuilding. Metoda je zábavná, podporuje týmovou práci a rozvoj interních a manažerských dovedností. V průběhu outdoorové aktivity se účastníci naučí čelit i nepříjemným situacím. Metoda je nicméně náročná na přípravu a hry mohou být považovány za nerealistické (Čopíková et al., 2014).

#### 2.5.4 Jak se účinně vzdělávat

Zdaleka nezáleží pouze na přesném identifikování potřeb vzdělávání a důkladném naplánování vzdělávacích a rozvojových aktivit. Velmi podstatné je, aby si ze vzdělávacích aktivit účastníci něco odnesli a skutečně se to projevilo na jejich chování a výkonech. Realizace vzdělávací aktivity ještě nezajišťuje, že se účastníci něčemu naučí. Z toho důvodu je nutné vědět, jak se učit, aby čas strávený vzděláváním nebyl promrhaný.

Tato kapitola zde byla zařazena i z toho důvodu, že byla vybrána společnost, ve které pracují pouze znalostní pracovníci, tudíž se dá předpokládat, že aby byli zaměstnanci konkurenceschopní, musí se neustále učit novým znalostem a dovednostem, takové vzdělávání nejčastěji probíhá formou přednášek, samostudiem z knih a účastí na konferencích. Tyto metody vzdělávání nebývají samy o sobě moc účinné, pokud nejsou doplněny o empiricky ověřené metody učení, o kterých bude řeč. Vzpomeňte si na poslední odbornou knihu, kterou jste přečetli nebo poslední přednášku, které jste se zúčastnili, kolik jste si toho po týdnu pamatovali? A kolik procent znalostí nebo dovedností jste aplikovali v praxi?

#### **Učení**

Učení bylo již krátce definováno v kapitole 2.4. Podle Kirovové (2017) je učení proces získávání znalostí, který vede k trvalé změně chování. Je zdůrazňováno, že se nejedná o evoluční ani involuční změny. Znalosti získané učením se nemusí vždy projevit v chování, ale v kognitivních procesech nebo emocionálně. Existují různé koncepce učení se, např.: asociativní učení, operantní učení nebo sociální učení.

#### **Testovací efekt**

Brown et al. (2014) popisuje testovací efekt jako jednu z nejúčinnějších metod při učení se, ať už ve škole nebo v organizacích. Spočívá v tom, že se jedinec v průběhu nebo po skončení učení pokouší vybavit, co si pamatuje. Vybavování může probíhat formou testu, ústního zkoušení apod. Např. osoba si přečte kapitolu knihy a poté se snaží nahlas říct, co si pamatuje. Učení se pomocí vybavování je daleko účinnější než opětovné vystavení se studovanému materiálu. Při vzdělávání formou přednášek je podle Browna et al. (2014) lepší na konci zadat účastníkům krátký test, který má ověřit jejich znalosti, než aby se přednášející věnoval shrnutí probíraného materiálu. Samotným účastníkům vzdělávání by mělo být vysvětleno, že test není něco, co by je mělo stresovat a dostávat pod tlak, ale zdůraznit, že se jedná o metodu, která má posílit zapamatování studovaného

materiálu. Testování je často chápáno jako metoda pro hodnocení vzdělávání, ač tak může být použita, její hlavní účel spočívá v tom, že účastníkům vzdělávání pomáhá si informace lépe zapamatovat, ba dokonce je pochopit (Brown et al. 2014).

Carey (2014) uvádí, že pokaždé, když si látku, kterou se snažíme zapamatovat, vybavíme z paměti, upevňujeme její zapamatování a při dalším vybavování už bude snazší si vzpomenout. Dále uvádí, že i jeden test, jedno vybavení si učených informací má potenciál zastavit nebo výrazně zpomalit proces zapomínání. Tato skutečnost je velmi zajímavá pro lektory nebo samotné účastníky vzdělávání i managery. Na testování znalostí musí být nahlíženo jako na nástroj pro zdokonalení svých znalostí.

K dalším výhodám testování a vybavování patří, že vede k lepšímu pochopení studované látky a propojení nových znalostí se stávající sítí znalostí. Pro lidi, kteří se učí pomocí testování je daleko snazší aplikovat nově naučené informace v novém kontextu než pro lidi, kteří se učí pomocí jiných metod. Využívání testování podněcuje lepší organizaci vědomostí v mozku. Testovací efekt dokonce způsobuje lepší zapamatování informací, které si účastník vzdělávání nevybaví, ale souvisí s látkou, kterou si vybavil (Roediger, 2011)

Účinky testovacího efektu mohou být doloženy i jednou z mnoha hojně citovaných studií. V rámci studie měli účastníci za úkol nastudovat text a ihned po přečtení napsat test, který ověřoval jejich zapamatování. Kontrolní skupina četla stejný text, jenomže po přečtení byli vyzváni, aby si text přečetli znovu. Když byly obě skupinky testovány o týden později, kontrolní skupina, která text studovala pouze jednou, ale psala bezprostředně po učení test, si zapamatovala o 50 % informací více než skupinka, která sice nebyla ihned po přečtení testována, ale měla možnost test prostudovat ještě jednou (Roediger, 2006). Po každém absolvování přednášky, přečtení knihy apod. by organizace měly testovat znalosti svých zaměstnanců. Evidentně se jedná o účinný způsob, jak si informace lépe zapamatovat a pochopit.

### **Prokládané učení**

Většina různých firemních vzdělávacích akcí se pokouší za krátkou dobu v intenzivní formě předat účastníkům poměrně úzký soubor vědomostí a dovedností. Brown et al. (2014) uvádí, že pro učení je lepší, když střídáme to, co se učíme. Například zaměstnanci call centra zhuštěně netrénují pouze, jak se vypořádávat s reklamacemi, ale zároveň se učí, jak lépe odpovídat na dotazy zákazníků, kteří se potýkají s technickým



problémem atd. Učí-li se účastníci vzdělávání pomocí prokládání, znalosti a dovednosti si osvojí na delší dobu, ale co je důležitější, naučené informace dovedou aplikovat v širším kontextu.

### **Záměrný trénink**

Termín záměrný trénink zpopularizoval ve své knize Mimo řadu (2009), autor populárně naučné literatury Malcolm Gladwell. V knize, opřené o výzkumy světoznámého psychologa Anderse Ericssona, tvrdí, že k tomu, aby se člověk stal v jakémkoliv oboru expertem světové třídy, musí 10 000 hodin záměrně trénovat, vyjasňuje, že někomu to může trvat kratší dobu a někdo ani po 10 000 hodinách nedosáhne expertní úrovně. Záměrný trénink Newport (2016) popisuje, jako efektivní a účinný způsob pro ovládnutí jakékoliv dovednosti. Cílem organizací nemusí nutně být, aby se zaměstnanci stali experty světové úrovně, ale pokud už se učí nějaké dovednosti, je v zájmu vedení společnosti, aby se těmito dovednostem učili co možná nejefektivněji.

Podle Newporta (2016) by měl záměrný trénink, tj. takový trénink díky kterému ovládne účastník vzdělávání danou dovednost nejrychleji, následovat tyto kroky:

**Definování cíle** – vzdělávaný si musí jasně stanovit, čeho chce dosáhnout. Cíl by měl být ambiciózní, ale zároveň dosažitelný.

**„Šponování a ničení“** – záměrný trénink vyžaduje práci na slabých stránkách v rámci dané dovednosti. Vzdělávaný by se nikdy neměl spokojit se svou současnou úrovní výkonu, ale neustále by se měl pokoušet pracovat na těch komponentech dovedností, které ještě dokonale neovládl, aby se zlepšoval.

**Zpětná vazba** – je důležité, aby vzdělávaný dostával okamžitou zpětnou vazbu, která ho informuje o jeho chybách. Při dalším tréninku si na chyby bude moci dát pozor a nedopustit se jich. Je nezbytné učit se ze zpětné vazby.

Duckworth (2016) záměrný trénink popisuje jako velmi nepříjemnou záležitost, z důvodu náročnosti a toho, že se vzdělávaný musí soustředit na své slabé stránky a nikdy nesmí trénovat tak, že dělá něco, co už dobře umí, což člověku poskytuje sebevědomí. Zároveň však tvrdí, že vzdělávanému přináší toto úsilí uspokojení. Ve své knize Grit (2016) také zdůrazňuje důležitost záměrného tréninku v profesním životě. Trénink jakékoliv dovednosti není rovnocenný. Když skupina zaměstnanců trénuje nějakou dovednost 10 hodin, neznamená to, že každý bude po skončení tréninku umět to stejné. Záleží na interindividuálních rozdílech zaměstnanců, ale velkou roli hraje také to, jakým

způsobem danou dovednost trénují. Duckworth (2016) i Newport (2018) tvrdí, že nejlepší je využívat záměrný trénink, jelikož takové trénování má na učení největší efekt.

### 2.5.5 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje je mnohými autory považováno za vůbec nejdůležitější a zároveň nejsložitější část celého cyklu systematického vzdělávání a rozvoje. Podstatou je snaha změřit celkové náklady související se vzděláním a kvantifikovat přínosy vzdělávacích akcí (Bláha et al., 2013; Hroník, 2007; Vodák a Kucharčíková, 2011, Čopíková et al., 2014). I když je vyhodnocování vzdělávání a rozvoje považováno za nejdůležitější část, většina firem vyhodnocování neprovádí, Vodák a Kucharčíková (2011, s. 188): „Procesu vyhodnocování vzdělávání se věnuje kolem 35 % podniků“. Příčiny hledají v nekompetentním managementu a nedostatečných znalostech týkajících se vyhodnocování.

Podle Hroníka (2007) by měla společnost umět doložit, jaký mělo vzdělávání a rozvoj efekt na znalosti, dovednosti a výkonnost pracovníků. Avšak nejedná se o jednoduchý proces, jelikož se vzdělávání neprojevuje ihned, ale zpožděně. Rovněž nelze nijak dokázat, že zvýšení obrátu je dílem pouze vzdělávání a rozvoje, jelikož vzdělávání není zdaleka jediným faktorem, který ovlivňuje výši obrátu. Ani vyšší spokojenost zákazníků se neprojeví okamžitě, právě proto by ji podnik měl sledovat průběžně.

Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje by neměli provádět pouze účastníci vzdělávání, jelikož takové hodnocení by bylo značně subjektivní. Zaměstnanec by spíše hodnotil, jestli se mu vzdělávací akce líbila či nikoliv, zda mu byl sympatický školitel apod. a nedovedl by kriticky zhodnotit, zdali se něčemu skutečně naučil a projevilo se to na jeho výkonech. Jestliže hodnotí výhradně pozorovatel (např. nadřízený), nebere v úvahu postoje a názory účastníků, ale pouze posuzuje jeho/její výsledky. Ideální je, pokud vzdělávání a rozvoj vyhodnocují, jak účastníci, tak externí pozorovatelé. Je nesmírně důležité, aby vzdělávání a rozvoj vyhovovalo jeho účastníkům, aby jim bylo příjemné, aby je bavilo. A zároveň je nezbytné, aby takové vzdělávání mělo efekt a pozitivně se projevilo na pracovních výkonech. Vzdělávání by měli rovněž hodnotit lektori (Hroník, 2007).

Existují desítky různých metod pro vyhodnocování vzdělávání a rozvoje, například Simmondsův model vyhodnocování vzdělávání, Hamblinův pětiúrovňový model, avšak nejčastěji popisovaný a citovaný je Kirckpatrickův/Phillipsův model

(Vodák a Kucharčíková, 2011; Bláha et al., 2013; Čopíková et al. 2014). Vzdělávání může být v malých organizacích vyhodnocováno jednodušeji, např. formou testu. Nejenom, že organizace zjistí, co si účastníci vzdělávání ze vzdělávací akce odnesli, navíc si zaměstnanci informace zapamatují déle vlivem testovacího efektu, který byl popsán v části 2.5.4.

Kirckpatrickův/Phillipsův model byl původně čtyřúrovňový. Jack Phillips, přední světový HR konzultant, přidal ještě pátou úroveň. Jednotlivé úrovně hodnocení zobrazené na obrázku 2.1, na sebe plynule navazují. Pomocí modelu je komplexně vyhodnocováno vzdělávání. Laicky řečeno, model vyhodnocuje, jak se účastníkům vzdělávací aktivity líbily a zdali si osvojili znalosti, které jsou nezbytně nutné k vybudování dovedností pro praktickou aplikaci v podniku. V poslední úrovni je hodnocena rentabilita vzdělávacích aktivit (Hroník 2007; Bláha et al., 2013).

Obrázek 2.1 Kirckpatrickův/Phillipsův model vyhodnocování vzdělávání



Zdroj: Čopíková et al, (2014, s. 106)

Úrovně modelu mohou být charakterizovány následovně:

**1. Úroveň reakce** – na této úrovni je zkoumáno, jak účastníci reagují na vzdělávací aktivity, zdali jsou spokojeni s obsahem vzdělávání a lektorem či nikoliv. Je zjišťováno, co by účastníci do vzdělávací akce zařadili a co naopak vypustili (Bláha et al. 2013; Čopíková et al. 2014). Hroník (2007) uvádí, že k nejčastěji využívaným metodám patří dotazování nebo skupinové rozhovory. Důležité je podle něj i to, aby hodnocení

probíhalo s drobným časovým odstupem (3-7 dnů), nikoliv na závěr kurzu, kdy účastníci mohou být ovlivněni různými haló efekty.

**2. Úroveň učení** – vyhodnocovatelé vzdělávání se pokoušejí posoudit, jaký dopad měly vzdělávací aktivity na dovednosti a postoje účastníků. Jinými slovy na této úrovni je zjištěno, čemu se účastníci vzděláváním naučili. Nejběžnější metodou vyhodnocování jsou testy před a po uskutečnění programu (Bláha et al., 2013; Hroník, 2007; Vodák a Kucharčíková, 2011, Čopíková et al., 2014; Hroník, 2007).

**3. Úroveň chování** – zjišťuje se, jestli a v jaké míře uplatňují účastníci vzdělávání naučené znalosti, dovednosti a postoje při výkonu své práce. K nejčastěji používaným metodám na této úrovni se řadí: 360stupňová zpětná vazba, strukturované rozhovory, pozorování nebo assessment centra. Bláha et al. (2013, s. 131): „Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.“

**4. Úroveň výsledků** – hodnocení na této úrovni se zabývá zhodnocením dopadů vzdělávání na efektivitu a výkonnost podniku. Rovněž je zjišťováno, zda jde o nákladově efektivní akci. Hlavním cílem je určit, jak významně aktivity vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace oproti minulým obdobím. Konkrétně jsou zjišťovány změny takových výstupů jako je prodej, kvalita, plnění úkolů nebo třeba spokojenost zákazníků (Vodák a Kucharčíková, 2011).

**5. Úroveň návratnosti investic (ROI – Return on Investment)** – na poslední úrovni jsou srovnávány finanční přínosy s vynaloženými náklady. Změny se však vždy neprojeví okamžitě a nedají se přisoudit pouze vzdělávání, jde pouze o statistickou metodu. Pro výpočet je používána tato rovnice (Čopíková et al., 2014; Bláha et al., 2013):

$$\text{Návratnost investice v \%} = \frac{(\text{Přínosy} - \text{Náklady})}{\text{Náklady}} \times 100$$

## 2.6 Metody a techniky pro sběr a zpracování dat

Nedílnou součástí každé závěrečné práce jsou metody a techniky pro sběr a zpracování dat. Surynek et al. (2001) rozděluje metody výzkumu do čtyř základních kategorií: dotazování, pozorování, experiment a analýza dat (dokumentů, produktů apod.). Každá metoda výzkumu může být ještě dále rozčleněna. Při zkoumání je potřeba si jasně definovat, jaké metody a nástroje použít. Nikdy neexistuje jednoznačná odpověď, jelikož každá metoda má své výhody a nevýhody. Při výběru metody výzkumu

se jedná o kompromis mezi informacemi, které potřebujeme zjistit a časovou a finanční náročností. V rámci bakalářské práce byly použity celkem 3 metody pro sběr a zpracování dat.

### 2.6.1 Analýza dat

Surynek et al. (2001) data rozděluje na primární a sekundární. Primární data jsou data, která jsou sbíraná pro konkrétní účel daného výzkumu. Sekundární data jsou data, která byly zjištěna již dříve pro jiné účely. V rámci bakalářské práce byly analyzovány sekundární data poskytnutá společností nebo volně přístupná na internetu. Primární data byla sesbírána metodou individuálního osobního rozhovoru a pomocí dotazníku.

### 2.6.2 Individuální osobní rozhovor

Surynek (2015, s. 44) píše: „Individuální osobní rozhovor vychází z interakce dvojice tazatel – dotázaný. Pro rozhovor musí být zajištěné vhodné prostředí, tj. prostředí klidné, bez rušivých vlivů a poskytující dostatek soukromí.“

Surynek (2015) dále rozhovory rozděluje na: strukturované a volné. Strukturovaný rozhovor má jasně daný průběh. Tazatel postupuje dle předem stanoveného scénáře a každému, s kým rozhovor podstupuje, pokládá stejné otázky. Tento druh rozhovoru se používá v kvantitativních výzkumech. Hloubkový rozhovor, který se také nazývá volný nebo nestrukturovaný má volnější průběh a nenásleduje scénář. Nejsou předem definovány všechny otázky a jejich striktní pořadí, jako v případě strukturovaného rozhovoru. Některé otázky jsou dále rozvíjeny.

Polostrukturovaný rozhovor se používá tehdy, když chce výzkumník problém hlouběji pochopit. Předem jsou definovány otázky a v průběhu rozhovoru jsou pokládány otázky doplňující. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu. Klíčový je způsob formulování otázek a způsob vedení rozhovoru. Neméně podstatný je způsob pořizování záznamu. Může být použit diktafon, video záznam nebo zapisování odpovědí. Otázky musí být jasné a srozumitelné. Ideálně by měly obsahovat pouze jednu myšlenku. Je nutné dotazovaného vyslechnout a věnovat mu dostatek času. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je možnost tazatele položit doplňující otázky a reagovat na vzniklé situace. Nevýhodou polostrukturovaného rozhovoru je časová náročnost a existující riziko, že se dotazovaný s tazatelem odkloní od tématu. Například se místo o vzdělávání a rozvoji ve společnosti začne tazatel s dotazovaným bavit o koníčcích nebo dalších nesouvisejících věcech (Pavlica et al., 2000).

Polostrukturovaný rozhovor byl v rámci bakalářské práce použit k hlubšímu pochopení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru. Nejprve byly získány a analyzovány data poskytnutá společností nebo volně přístupná na internetu (webové stránky a blog společnosti). Metoda osobního dotazování byla použita k vyjasnění sporných bodů a nejasností, které se v rámci sběru a analýzy dat vyskytly.

### 2.6.3 Dotazník

Dotazník je další metodou, která byla v rámci bakalářské práce použita. Surynek (2015) definuje dotazování jako metodu, kde zdrojem informací o zkoumané realitě jsou výpovědi osob. Jednou z metod dotazování je dotazník, který může mít několik forem Surynek (2015):

- telefonické dotazování,
- písemné dotazování,
- dotazování na ulici,
- elektronické dotazování.

Navrhnout dotazník, který získá potřebné informace není snadné. Zprvu musí být rozhodnuto, jaký je účel dotazníku a na jaké výzkumné otázky má být zodpovězeno. Až následně mohou být definovány otázky. Rovněž je nutno zvážit, jaký typ otázek bude v dotazníku použit. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, to může vést k tomu, že respondent dotazník nevyplní, a nebo jenom bezmyšlenkovitě odpoví na zbývající otázky dotazníku, jakmile ztratí chuť a energii. K největším výhodám dotazníků patří, že respondentům umožňují odpovídat v anonymitě. Nevýhodou je nepochopení otázek respondenty nebo poměrně složité navržení dotazníku (Greener, 2018).

Surynek (2015) uvádí, že při tvorbě dotazníku je nezbytné zvolit vhodnou formu otázek, z níž každá by měla mít jasně určenou funkci. Greener (2018) uvádějí jako nejčastější druhy otázek tyto:

- otevřené otázky – nejsou předem určeny odpovědi, ze kterých si mohou respondenti vybrat,
- uzavřené otázky – respondent vybírá jednu nebo více možností z připravených odpovědí,
- polootevřené otázky – respondent si může vybrat z variant předem připravených odpovědí, a zároveň je ponechán prostor pro jeho vlastní odpověď,



- pořadové otázky – vyžadují seřazení odpovědí podle důležitosti,
- škály – například likertova škála, sémantický diferenciál, stapelova škála,

Samozřejmě existují ještě další typy otázek. Surynek (2015, s. 51) píše: „Otázky musí být jednoduché, jednoznačné a srozumitelné a musí přinést jen jeden výklad obsahu.“ Dále zdůrazňuje, že text otázky by neměl být příliš dlouhý, také nesmí být sugestivní, to znamená, že otázkou není vnucována ani naznačována odpověď. Dalším požadavkem je vyhnout se slovům, kterým by respondenti nemuseli rozumět. Greener (2018) ještě zdůrazňuje, že při formulaci otázek si musí tvůrce dotazníku neustále připomínat účel a cíl dotazníku.

Otázky by na sebe měly logicky navazovat. Cílem úvodní otázky je navodit téma a zaujmout. Zásadní je, aby nebyl respondent odrazen obtížností nebo nejednoznačností úvodních otázek. Je doporučováno střídat typy otázek, dotazník se stane zajímavější pro vyplňování. Složité a snadné otázky by měly být prokládány, aby dotázaný nebyl brzo unaven. Na konci dotazníku se umísťují identifikační otázky, které například zjišťují pohlaví, věk, vzdělání dotazovaného (Surynek, 2015).

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost s ručením omezeným devx sídlící v Třinci se zabývá vývojem technicky náročných projektů, především se jedná o nativní a hybridní mobilní aplikace, společnost pro své klienty rovněž vyvíjí webové aplikace (Node.js, React JS, PHP). V roce 2019 byla společnost devx, s. r. o. zařazena organizací Clutch mezi nejlepší B2B společnosti v ČR zabývající se vývojem mobilních a webových aplikací. Pro účely bakalářské práce byl analyzován systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti devx, s. r. o. Ve společnosti pracují výhradně znalostní pracovníci, navíc v oboru, ve kterém je vzdělávání a rozvoj nesmírně důležité, technologie se vyvíjejí závratnou rychlostí, a pokud chce být společnost konkurenceschopná a dostat se k těm nejlepším zakázkám, musí své zaměstnance nevyhnutelně vzdělávat a rozvíjet.

V této části bakalářské práce byly informace získány ze sekundárních dat poskytnutých společností, z webových stránek a blogu společnosti. Část informací vychází z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti devx, s. r. o.

*Obrázek 3.1 Logo společnosti devx, s. r. o.*



#### 3.1 Základní informace o společnosti devx, s. r. o.

Sídlo společnosti se nachází na adrese: nám. Svobody 527, Lyžbice, 739 61 Třinec

IČ: 64618692

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel. Jednatel zastupuje ve všech věcech společnost samostatně.

Obrat za rok 2017: 5 332 000 Kč

Obrat za rok 2018: 7 844 000 Kč

Výsledek hospodaření za rok 2017: 925 000 Kč

Výsledek hospodaření za rok 2018: 1 780 000 Kč

Společnost sídlí od roku 2015 v Třinci, v roce 2016 byla otevřena kancelář v Praze.

### 3.2 Činnost devx, s. r. o.

Už bylo nastíněno, čím se společnost s ručením omezeným devx zabývá. V této části budou informace zkonkretizovány. Hlavním předmětem činností je vývoj technicky náročných webových a mobilních aplikací pro různé zákazníky na B2B trhu. Společnost získává velkou část svých zakázek jako subdodavatel u velkých evropských nebo českých reklamních agentur. Např. velká reklamní agentura získá zakázku na tvorbu aplikace pro americký startup a její vývoj outsourcuje na devx, s. r. o. Právě toto považuje devx za svou velkou výhodu. Z důvodu outsourcingu velkých reklamních agentur na devx, s. r. o., má společnost možnost pracovat na velmi zajímavých zakázkách pro velké korporátní společnosti. Zakázky společnost získává také napřímo od zahraničních subjektů. Zakázky získává rovněž prostřednictvím své sítě kontaktů a díky ocenění na stránkách Clutch. Společnost v minulosti pracovala na různorodých projektech, ať už vytvářeli e-commerce aplikace nebo kalkulačky nejvýhodnějších pojištění pro největší české pojišťovny, aplikaci napojenou na hardware zařízení iBeacons, kterou jako první v Evropě zaváděli v Grévin Museum v Paříži. Pro americký startup společnost vyvinula aplikaci na sledování sokolů. Současně se firma nejvíce orientuje na React technologie a Nodejs.

Projekty jsou vždy řešeny v rámci týmu, nikdy se na žádném klientském projektu nepodílí pouze jednotlivec. Práce je projekt od projektu různorodá, jednou se programátoři a kodéři věnují vývoji webových stránek, podruhé se pracuje na mobilní aplikaci. Náplní práce senior programátorů je určovat architekturu a celkový koncept projektu a používané technologie. Junior programátoři následně pracují na malých úkolech, které jsou schopni se současnými dovednostmi zvládnout a zároveň se něco nového naučit, z toho důvodu, aby mohli být postupně nasazováni i na složitější úkoly.

### 3.3 Historie společnosti

Společnost s ručením omezeným devx vznikla v polovině roku 2016, zprvu se jmenovala Retigate, obchodní firma byla však po několika měsících změněna na dnešní název devx.

Pro zakladatele společnosti Davida Hotaře bylo založení firmy dalším logickým krokem, však již v 18 letech si založil živnost, aby mohl využívat své dovednosti v oblasti programování pro podnikání. Už na střední škole kolem sebe začal budovat tým, který mu pomáhal s prací na projektech pro klienty. První větší zakázku získali u společnosti Shell, pro kterou vytvořili aplikaci.

V březnu roku 2016 byla společnost založena, později v červnu 2016 se ke společnosti přidal Marek Kříž jako společník, se zakladatelem navázal kontakt při prvních zakázkách a spojil je fakt, že oba pocházejí ze stejného města.

Během své existence společnost navázala mnoho cenných kontaktů s předními reklamními agenturami a na základě těchto spoluprací získala mnoho klientů. Společnost se od vzniku rozrůstá o další zaměstnance, momentálně je ve společnosti zaměstnáno 9 lidí.

V horizontu 5 let společnost plánuje vybudování vlastního obytného domu nedaleko současných kanceláří v Třinci. Hlavním záměrem vybudování obytného domu je poskytnout stávajícím zaměstnancům kvalitnější zázemí a obecně zpříjemnit práci, jelikož v ní tráví podstatnou část života. Nové prostory by rovněž měly představovat vedlejší zdroj příjmů, jelikož část prostor nově vybudovaného obytného domu s názvem X-office plánuje společnost pronajímat oborově příbuzným společnostem či startupům sídlícím v regionu. Ale jak je zdůrazňováno jednatelem společnosti, příjem z pronájmu není hlavním motivem vybudování obytného domu X-office, nýbrž poskytnutí kvalitního zázemí zaměstnancům a vzájemná pomoc a inspirace s oborově příbuznými společnostmi.

### 3.4 Hodnoty společnosti

Devx, s. r. o. zastává hodnoty, které otevřeně prezentuje ve svém manifestu na webových stránkách, jednotlivé hodnoty vyplývající z manifestu jsou rovněž vyvěšeny na stěnách kanceláří. Ve společnosti je kladen důraz zejména na 4 hodnoty. Jedná se o:

- tým na prvním místě,

- transparentnost a vzájemná důvěra,
- život a učení,
- white-label je WIN WIN.

První hodnotou je tým na prvním místě. Právě tým má největší podíl na dokonale realizovaných projektech. Z toho důvodu se vedení neustále snaží zlepšovat pracovní prostředí, podmínky i vztahy na pracovišti. Na rozdíl od mnohých společností není tato hodnota pouhou frází, pravidelně pro své zaměstnance pořádá teambuildingy a podporuje otevřené sdílení názorů a zkušeností. Každá firma by měla mít na prvním místě zákazníka, ne jinak je tomu ve společnosti devx, ale na stejnou pozici je řazen tým.

Druhou hodnotou je transparentnost a vzájemná důvěra. V tomto případě je tým myšlena především transparentnost, vzájemná důvěra a otevřená komunikace mezi klientem a společností devx, s. r. o. Jak je uváděno na webových stránkách společnosti, společnost neusiluje o krátkodobý zisk, firmu se snaží budovat dlouhodobě k maximální spokojenosti svých klientů. V manifestu společnost uvádí: „Nejde nám o rychlý profit, ale dlouhodobá partnerství“ (Devx, 2020).

Třetí hodnotou v manifestu společnosti je život a učení. Ve společnosti je kladen důraz na to, aby se pouze nepracovalo, prostřednictvím nejrůznějších aktivit jsou rozvíjeny mezilidské vztahy i mimo pracoviště a pracovní dobu. Vzdělávání a rozvoj je považováno za nedílnou součást práce. V manifestu je uváděno: „Někdo by řekl, že konference jsou “vyhozený čas a peníze”, ale pro nás je rozšiřování obzorů klíčovou součástí práce“ (Devx, 2020).

White-label je WIN-WIN. Jakmile si nechá nějaká společnost vyvinout aplikaci u devx, nikdo kromě devx, s. r. o. a reklamní agentury, která zakázku outsourcovala nemusí vědět, že aplikaci vyvinula vývojářská společnost devx, s. r. o. z Třince. Přínos pro obě strany je v tom, že velká reklamní agentura má možnost outsourcovat zakázky na kvalitního dodavatele, na kterého se může spolehnout. Přínosem pro devx je, že i tak malá společnost se může díky outsourcingu a white-labelling dostat k velmi zajímavým zakázkám, díky kterým se udržuje na vrcholu světového technologického know-how.

Poslední hodnotou, která ovšem není přímo prezentována na stěnách kanceláří a webových stránkách, je udržitelný rozvoj. Společnost svou činností usiluje o dlouhodobou spokojenost svých klientů a také zaměstnanců, její prioritou nejsou krátkodobé vysoké zisky. Například společnost nově najaté programátory první měsíce

pracovního poměru nezapojuje práce na projektech pro klienty, ale dbá na jejich pečlivou adaptaci na pracovní podmínky, součástí adaptace je rovněž vzdělávání a rozvoj.

### 3.5 Organizační struktura a pracovní pozice

Jelikož má společnost pouze malý počet zaměstnanců a náplň práce se projekt od projektu mění, organizační struktura je maticová. V čele společnosti stojí jednatel společnosti, který společnost zastupuje navenek. Strategické otázky řeší se svým společníkem. Všichni programátoři jsou samozřejmě podřízeni vedení, ale mezi samotnými programátory mají důležitější roli senior programátoři.

Pracovní pozice jsou rozděleny na junior a senior programátory a kódery:

**Junior:** označení pro méně zkušeného programátora. V praxi tento programátor řeší konkrétní programovací jazyk, platformu a plní nejrůznější mikro úkoly, které je schopen se svými současnými dovednostmi zvládnout.

**Senior:** je označení pro zkušenějšího programátora s několikaletou praxí. Od juniora se liší mimo jiné tím, že navrhuje celkovou architekturu projektu, použité technologie, analyzuje technické možnosti a má přehled o tom, co umí členové jeho týmu.

**Kóder:** kóder se stará o vizuální stránku aplikace, grafické komponenty „zakóduje“ do aplikace.

**Programátor:** se stará o to, aby aplikace byla funkční. Kóder zajistí, že aplikace získá vizuální stránku a programátor ji „vdechne život“.

### 3.6 Pracovní podmínky

Dlouhodobou vizí společnosti je péče o své zaměstnance a neustále zlepšování pracovního prostředí. Firma prozatím sídlí v malých kancelářích v Třinci, každý zaměstnanec má k dispozici svůj polohovatelný pracovní stůl, počítač a kvalitní ergonomickou židli, pracuje se v režimu open office, to usnadňuje komunikaci mezi členy týmu. Na projektech se vždy podílí několik členů týmu a průběžná komunikace a kontrola kvality kódu je nutností. Vlastní kanceláři nedisponuje ani jednatel společnosti. Zaměstnanci mají k dispozici také kuchyň s kávovarem. Ve vzdálenosti 5 minut autem se nachází hypermarket Tesco a několik restaurací.

Pracovní doba je podle zákoníku práce standardní 40 hodin týdně. Veškeré přesčasy jsou zaměstnavatelem placeny, nestane se, že by někdo pracoval zdarma. V průběhu letních prázdnin v roce 2018 zavedla společnost čtyřdenní pracovní týden.

Důvodem je to, že si vedení uvědomuje náročnost práce programátorů a důležitost rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Vedení si je vědomo toho, že pokud svým zaměstnancům umožní odpočívat a načerpat síly, může od nich následně očekávat lepší výsledky a motivaci do další práce. Čtyřdenní pracovní týden zaměstnancům nesnížil plat ani objem dovolené. Z hodnocení zavedení čtyřdenního pracovního týdne vyplývá, že si jej zaměstnanci pochvalují. Jeden ze senior programátorů při zhodnocení čtyřdenního pracovního týdne uvedl: „Během třídního volna opravdu vypnete. O dvoudenním víkendu vám ještě v sobotu v hlavě dojíždějí povinnosti z uplynulého týdne, v neděli už se zase trochu připravujete na to, co bude v tom dalším“ (Válková, 2019). Z interního dotazníku mezi zaměstnanci vyplývá, že si jeho realizaci pochvalují, nicméně je jim jasné, že by zavedení čtyřdenního pracovního týdne v průběhu celého roku bylo nemožné.

## 4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že ve společnosti devx, s. r. o. pracují pouze znalostní pracovníci a povaha jejich pracovní náplně se mění s každým projektem. Pracovní náplň je proměnlivá, mění se v závislosti na cílech, použitých technologiích a požadavcích vyplývajících z projektů. Tudíž se nedá přesně krok za krokem popsat, jak vzdělávání a rozvoj probíhá. Systém vzdělávání a rozvoje spíše obsahuje základní principy, které vyplývají ze současné úrovně dovedností a znalostí programátora, či kódera. Pro práci programátora je vzdělávání a rozvoj nesmírně důležitou součástí práce. Technologie se vyvíjejí závratným tempem a neustále se při práci naráží na nové problémy. Rovněž je velmi složité vzhledem k činnosti programátorů rozlišit vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání v rámci společnosti má především neformální charakter. Vzdělávání ve firmě neprobíhá pouze na začátku pracovního poměru, ale je na něj kladen důraz průběžně. Rovněž existuje rozdíl mezi tím, jak jsou vzdělávání junior a senior programátoři.

### 4.1 Vybrané aspekty adaptace nového zaměstnance

Zaškolení každého nového zaměstnance je individuální, záleží na jeho současných dovednostech a také na jeho/jejím zapálení do práce. Obecně však platí, že se nový zaměstnanec nezapojuje do práce na projektech pro klienty dříve než po 2 měsících intenzivní práce na interních projektech, seznámení se s firemními standardy, studia interní dokumentace a odborných dovedností. Některým manažerům by to mohlo připadat jako plýtvání zdroji, vyhazování peněz za programátory, kteří jsou v dnešní době tak žádaní. Ve společnosti devx, s. r. o., usilují o to, aby jimi dodané produkty měly co možná nejvyšší úroveň, a proto se nový zaměstnanec může podílet na klientských zakázkách až tehdy, když si jsou jeho spolupracovníci a nadřízený jistí, že jeho/její práce přidá projektu na hodnotě.

Úvodním krokem ve vzdělávání každého zaměstnance je absolvování vstupního testu, jenž má za cíl ověřit odborné dovednosti nově najatého zaměstnance. Test se samozřejmě liší v závislosti na tom, zdali má nový zaměstnanec zastávat pozici senior, či junior programátora nebo kódera.

U senior programátorů se předpokládá, že mají značné zkušenosti a programovat už umí na dostatečné požadované úrovni. Náplní úvodního dvouměsíčního vzdělávání je



především obeznámení se s firemními kódovacími standardy a používanou technologií. To probíhá formou samostudia z interní dokumentace, a hlavně asistováním a mentorováním zkušenějším kolegou. Zapojení zkušenějších kolegů je nedílnou součástí zaškolení. Zkušenější kolegové rovněž komentují vytvořený kód nově najatého programátora v nástroji BitBucket (git repozitář), čímž novému zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu, která mu pomáhá se rychleji vzdělávat a rozvíjet. Při vstupním zaškolení se také klade důraz na seznámení programátora a naučení práce s tzv. pull requests (bude vysvětleno níže) a respektování pravidel publikování vytvořeného kódu. To nejčastěji probíhá kombinací samostudia interní dokumentace a mentorováním zkušenějším kolegou. Po vstupním zaškolení se senior programátor obeznámí se systémem organizace práce v rámci společnosti, naváže vztahy se svými kolegy a může se plnohodnotně zapojit do práce na projektech pro klienty. Jak probíhá vzdělávání v průběhu roku je popsáno v části 4.2.

U junior programátorů je vstupní vzdělávání a rozvoj zcela rozdílný proces. Někteří najatí junior programátoři neumějí vůbec nic, někteří do firmy přicházejí se základními znalostmi (současná úroveň dovedností je zjištěna při vstupním testu), nejdůležitější je pro junior programátora zápal a motivace se první měsíce usilovně učit. Samotný proces zaučení trvá od 3 do 6 měsíců, až poté může být junior programátor alokován na menší klientský projekt. Ze všeho nejdříve obdrží každý junior programátor instrukce týkající se toho, co se má naučit. Nově najatému programátorovi je přidělen mentor, většinou ne jenom jeden, z malého 8členného týmu se průběžně na vzdělávání nového junior programátora určitým způsobem podílejí všichni zaměstnanci. Mentoři svému svěřenci radí, jak při svém vzdělávání co možná nejlépe postupovat a z jakých zdrojů vycházet a průběžně mu poskytují zpětnou vazbu na vytvořený kód. Junior pracuje na mnohých interních projektech, které pro něj připraví spolupracovníci nebo vyplývají ze současných potřeb společnosti (např. vytváří software pro sledování času stráveného na zakázce), absolvuje online kurzy a následuje tutoriály. Důraz je kladen na programovací jazyk React.js. Jak říká jednatel společnosti „Je to hlavně o drillování a pocení krve“. Kód vytvořený junior programátorem je zkušenějšími programátory komentován v nástroji BitBucket. Rovněž se vytvářejí tzv. pull requests (umožňuje ostatní programátory informovat o změnách v kódu, požádat je o schválení, označit další programátory a posoudit změny ostatních), které umožňují získat přehled o kvalitě kódu. Dbá se na to, aby se junior i senior programátoři naučili pull requests a komentování kódu

používat a respektovat, jelikož bez pull requests a kontroly kódu se nic nedodává klientům, jedná se o nedílnou součást procesu práce na projektech.

V průběhu zaškolování se zjišťuje, zdali je junior spíše analyticky nebo esteticky založen. To je důležité pro to, jestli se bude dále více zaměřovat na programování backendu („vnitřnosti“ díky kterým aplikace funguje) nebo bude kódovat frontend (vizuální stránka aplikace).

Jediné povinné školení, které musí zaměstnanci podstoupit je BOZP.

## 4.2 Čtyřstupňový systém vzdělávání a rozvoje v průběhu roku

Ač je vzdělávání a rozvoj ve vybrané společnosti především neformální a striktně nenásleduje předem nadefinované procesy, které by zahrnovaly všechny doporučené fáze vzdělávacího cyklu (identifikace, plánování, realizace, vyhodnocení) lze identifikovat některé společné znaky. Firma zdůvodňuje nezavedení přesných procesů vzdělávání a rozvoje svou velikostí (8 zaměstnanců), mládím týmu, ale především různorodostí úkolů, náplně práce a potřebou flexibility. V této části bakalářské práce je vycházeno ze sekundárních dat poskytnutých společností, z webu a blogu společnosti a také z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti.

### 4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

I ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb existuje rozdíl mezi junior a senior programátory. Junior programátoři identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby především díky svým zkušenějším kolegům, kteří se je snaží nasměrovat k co nejrychlejšímu rozvoji, upozorňují je na činnosti, na kterých mají zapracovat, ukazují, co jim nejde. Senior programátoři musí při identifikaci vzdělávacích potřeb spoléhat zejména na sebe. Sami si musí být vědomi svých slabin, nebo je na ně při pravidelných schůzkách upozorní jiný senior programátoři či jednatel společnosti. Nejčastěji bývají vzdělávací potřeby identifikovány při práci na projektech pro klienty, které odhalí, že zaměstnanec v něčem zaostává, některé nedostatky mohou být vyřešeny ihned s pomocí zkušenějšího kolegy nebo digitálního učení se (např. online kurz, článek), ale některé vyžadují delší a systematické vzdělávání. Potřeba vzdělávání je identifikována také prostřednictvím častých chyb, které se objevují v kódu programátorů. Velký důraz je ve společnosti kladen na spolupráci a dobré vztahy v rámci týmu, které jsou při následném plánování vzdělávacích aktivit využívány ku prospěchu všech.

Nejsou opomíjeny ani potřeby rozvoje, které průběžně monitoruje jednatel a všichni zaměstnanci, zejména díky účasti na oborových konferencích a sledováním oborových novinek na internetu. Avšak společnost se nikdy bezhlavě nepouští do zavedení a přeškolení na novou technologii, pokud ji nezavedl některý z velkých technologických leaderů (Facebook, Google, Apple apod.).

#### 4.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Za plánování vzdělávání a rozvoje mají zodpovědnost samotní zaměstnanci, ve společnosti není personální oddělení, které by tyto činnosti mělo na starost. Po identifikaci vzdělávacích potřeb disponují senior programátoři 10 000 Kč/rok, které mohou investovat do svého vzdělávání a rozvoje na základě identifikace vzdělávacích potřeb v průběhu celého roku. Junior programátoři disponují částkou 5 000 Kč/rok, kterou mají k dispozici na své vzdělávání a rozvoj, kterou investují na základě identifikace vzdělávacích potřeb v průběhu roku. Jestliže zaměstnanec částku přesáhne a má zájem se ještě dále vzdělávat, může na další vzdělávání obdržet příspěvek od společnosti. Základem pro plánování vzdělávání jsou rovněž nejčastější chyby v kódu, kterých se dopouštějí hlavně junior programátoři. Na základě zjištěných chyb v kódu nebo nedodržování kódovacích standardů je zkušeným programátorem zorganizovaná přednáška zabývající se právě touto problematikou. V průběhu roku každý zaměstnanec pro své kolegy organizuje teambuildingovou akci, na které se tým stmeluje, zlepšuje vztahy a řeší problémy, které nastaly. Součástí pravidelných teambuildingů, které plánují zaměstnanci, jsou rovněž diskuze o používaných technologiích a způsobech práce. Tento neformální způsob vzdělávání může mít často velký dopad na výkonnost zaměstnanců a být zdrojem nápadů, třeba na vytvoření interního softwaru, který má potenciál usnadnit práci na projektech.

Při plánování vzdělávání spolu zaměstnanci spolupracují, navzájem si doporučují nejlepší zdroje pro studium a zvažují účast na oborových konferencích. Plánování a identifikace vzdělávání není něco, co by ve společnosti probíhalo jeden den v roce, jedná se o činnost, která probíhá kontinuálně v průběhu celého roku a je běžnou a přirozenou součástí práce (Při projektu zaměstnanec zjistí, že něco neumí a pro společnost by bylo výhodné, kdyby se to naučil, a tak zjišťuje a plánuje, jak se dovzdělat).

#### 4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Realizace vzdělávání a rozvoje probíhá mimo pracoviště, ale také na pracovišti. K nejčastěji používaným metodám vzdělávání na pracovišti patří: asistování, mentoring, rotace práce, instruktáž, samostudium, digitální učení se a teambuilding. Nepravidelně pořádá jeden ze senior programátorů přednášky pro své kolegy.

K nejčastějším metodám vzdělávání mimo pracoviště ve vybrané společnosti patří: konference, přednášky, digitální učení se, teambuilding a práce na vlastních projektech.

Vzdělávání a rozvoj na pracovišti je realizováno v pracovní době a je považováno za přirozenou součást práce. V práci narazí programátoři na problém, a tak se musí naučit, jak ho překonat. Tehdy může využít digitální učení se (fóra, články, online kurzy, ebooky...). Jakmile má programátor pocit, že na podobný problém může někdo z týmu narazit později, sepiše o tom článek do interní dokumentace, který je všem přístupný. Pakliže chce zaměstnanec dále rozvíjet své schopnosti má možnost požádat o pomoc svého zkušenějšího kolegu. K junior programátorům se přistupuje osobně, vzdělávají se pod dohledem zkušenějšího kolegy.

Nepravidelně, tj. několikrát ročně, jsou pro zaměstnance pořádány přednášky uvnitř organizace, které vede zkušený senior programátor, který je ve firmě od samotného začátku. Nejčastěji je obsahem přednášek řešení problémů s nedodržováním standardů, probírány jsou také nejčastější chyby v kódu nebo používané technologie.

V průběhu vzdělávání mají zaměstnanci přístup k interní dokumentaci, ve které jsou evidovány dodržované kódovací standardy a nejlepší postupy při řešení různých typů problémů. Sami zaměstnanci mají povinnost interní dokumentaci aktualizovat a doplňovat o nové standardy a nejlepší postupy při řešení problémů.

Zaměstnanci se vzdělávají a rozvíjejí i mimo pracoviště a pracovní dobu, zvláště pro začínajícího junior programátora je to téměř nutností. Vzdělávání může probíhat formou digitálního učení se (např. následování tutoriálů, online kurzy), studiem z odborné literatury nebo prací na vlastních nebo interních projektech. Senior programátoři se ve svém volném čase věnují práci na vlastních projektech, na kterých se učí dovednosti, které se dají aplikovat i při práci ve společnosti. Někteří čtou odborné knihy a snad každý se denně vzdělává na internetu (články, fóra apod.). Pokud se rozhodne více zaměstnanců zúčastnit konference, cestují společně.

Rozvoj probíhá zvláště ve formě digitálního učení se a prací na vlastních projektech. Nové technologie jsou pečlivě testovány a do firemních procesů zařazovány pozvolna. Firma se nechce bezhlavě pouštět do zavádění nových dosud nestabilních technologií, když současné systémy fungují, a ještě nejsou jasně viditelné benefity nových technologií.

#### 4.2.4 Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje není ve společnosti devx, s. r. o. přikládána velká důležitost. Zaměstnanci mají za úkol po účasti na konferenci sepsat kódovací standardy nebo napsat článek do interní dokumentace o tom, co se na konferenci dozvěděli a jak může nově získané know-how pomoci společnosti v realizaci projektů.

Pakliže se při práci na projektu narazí na problém a zjistí se, jak ho vyřešit, měl by o tom být napsán článek do interní dokumentace. To je navíc prospěšné i z hlediska tzv. testovacího efektu, který je popisován v části 2. 5. 4., jelikož si takto shrnuté informace daný programátor lépe zapamatuje, ba dokonce je lépe pochopí a bude je umět aplikovat v nových situacích.

Ostatní časté formy vzdělávání nejsou nijak systematicky vyhodnocovány a následně analyzovány, např. mentoring, digitální učení se, samostudium apod. Při pravidelných teambuildingových aktivitách si zaměstnanci neformálně navzájem sdělují zpětnou vazbu týkající se jejich vzájemné spolupráce a vzdělávání.

#### 4.2.5 Teambuildingové aktivity

Teambuildingové aktivity jsou ve společnosti velmi oblíbené a zároveň dle názoru jednatele společnosti přinášejí skvělé výsledky.

Zhruba každý měsíc má jeden ze zaměstnanců za úkol připravit teambuildingovou aktivitu pro své spolupracovníky a vedoucího. V minulosti se jednalo například o: motokáry, horolezeckou stěnu, workshop, účast na večíрку. Veškeré náklady jsou hrazeny společností, samozřejmě je předem určený limit nákladů. Zaměstnanci mají díky těmto aktivitám možnost vybudovat neformální vztahy, ale hlavně vyřešit problémy a frustrace pramenící z práce, to všechno nakonec vede k funkčnější spolupráci v rámci týmu. V neposlední řadě vedou tyto teambuildingové akce k upřímnému sdělování zpětné vazby a vášnivým debatám o tom, jak lépe pracovat a programovat.

Na konci každého kalendářního roku organizuje vedení pro své zaměstnance a jejich rodiny několikadenní „vánoční večírek“, který je plně hrazen společností. V roce 2016 strávili víkend na českých horách, v roce 2017 v norském Oslu a v roce 2018 na lyžích ve Schladmingu. Hlavním účelem této akce je bezesporu odpočinek po náročném pracovním roce, ale má i vzdělávací charakter. Mnohdy je důležitější než čtení knížek a účast na konferencích otevřená a upřímná komunikace v rámci týmu, kde si jeho členové dokáží pomoci a nasměrovat se ve svých snahách správným směrem. V rámci vánočního večírku je prezentováno shrnutí a zhodnocení roku a plány na rok další. V průběhu dne jsou aktivity dobrovolné a hlavním cílem je si oddechnout a pobavit se. Ve večerních hodinách probíhají mimo jiné neformální diskuze o technologiích a způsobech práce.

### 4.3 Metoda dotazování

V této části bakalářské práce jsou zopakovány cíle bakalářské práce a popsány použité metody dotazování, tj. polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Následně jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a shrnuty získané informace.

#### 4.3.1 Cíle bakalářské práce

Již v úvodu bakalářské práce jsou vytyčeny cíle bakalářské práce. Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit a vyhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Na základě analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje, která vychází ze sekundárních dat poskytnutých společností, informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru, analýzy dotazníkového šetření a jejich porovnání s teoretickými východisky, navrhnout možná doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Dalším cílem je zjistit, zdali jsou zaměstnanci společnosti devx, s. r. o. spokojeni se současným stavem vzdělávání a rozvoje.

#### 4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti

Metoda polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti byla zvolena z toho důvodu, aby byly zjištěny informace, které nebylo možné získat z poskytnutých sekundárních dat nebo webových stránek a blogu společnosti. Získání těchto informací bylo nezbytné ke splnění cíle bakalářské práce, zvláště jeho první části. Polostrukturovaný rozhovor proběhl 5.12.2019 v kancelářích společnosti devx, s. r. o. a trval zhruba 70 minut. Před rozhovorem bylo připraveno 7 otázek. První otázka se týkala

doplnění informací do třetí kapitoly bakalářské práce. Otázka 2-3 se zabývala procesem adaptace nově najatého zaměstnance. Otázky 3-4 se týkaly identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb a zdali mezi nimi vůbec existuje rozdíl. Šestá otázka zjišťovala, jak se zkušenější kolegové podílejí na vzdělávání svých méně zkušených kolegů. Poslední otázka byla určena ke zjištění toho, jak ve společnosti probíhá vyhodnocování vzdělávání a rozvoje. V průběhu polostrukturovaného rozhovoru bylo položeno několik doplňujících otázek. Některé další doplňující otázky byly zodpovězeny ještě prostřednictvím e-mailové komunikace v průběhu prosince 2019 a ledna 2020. Jednatel společnosti si vzhledem ke sdílení velkého množství detailů nepřál do bakalářské práce vkládat celý přepis polostrukturovaného rozhovoru ani e-mailové komunikace, z obdobných důvodů nejsou uvedeny ani doplňující otázky. Polostrukturovaný rozhovor je připojen v příloze 1.

#### 4.3.3 Dotazníkového šetření

K analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje a zjištění toho, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem vzdělávání a rozvoje byla využita metoda dotazníku. Metoda dotazníku byla vybrána, jelikož nejvíce vyhovovala společnosti devx, s. r. o. a jejím zaměstnancům. Osobní rozhovor s každým zaměstnancem by byl časově náročný, a navíc by získaná data nemusela být objektivní. Rozhovor vedený s každým zaměstnancem zvlášť by navíc narušil pracovní dobu zaměstnanců a výrazně zpomalil práci celého týmu. Osobní rozhovor není anonymní, a proto by nemuseli zaměstnanci sdělit své skutečné názory a postoje. Ze stejných důvodů by nebylo možné provést ani telefonický rozhovor. Vzhledem k cílům by nepřipadala v úvahu ani metoda pozorování.

Dotazník byl sestaven na základě informací z teoretické části bakalářské práce a na základě informací získaných ze sekundárních dat společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti. Dotazník se sestává z celkem 23 otázek, z nichž 18 je uzavřených, 4 polootevřených a 1 otevřená. Celý dotazník je připojen v příloze 2. Dotazník obsahuje pouze čtyřstupňové škály (např. souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím), z důvodu, aby se respondent vždy vymezil na jednu stranu. Výběr střední hodnoty na škále většinou neznamena pouze neutralitu, ale mnohdy střední hodnotu vyberou respondenti, kteří nevědí, jak se rozhodnout. Dotazník byl určen všem zaměstnancům společnosti devx, s. r. o., která zaměstnává výhradně znalostní pracovníky, jedná se o: programátory a kódery. Dotazník obsahuje jednu identifikační

otázku a jednu otázku pořadovou. První otázka zjišťuje, za jak důležitou součást své práce zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj. Druhá otázka je identifikační a zjišťuje, na jaké pracovní pozici zaměstnanec působí. Otázky 3-4 se týkají vzdělávání ve volném čase. Otázky 5-7 se zabývají identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb. Otázky dotazníku 8 a 9 se týkají vzdělávání a mentorování kolegů. Otázky 10-12 se zabývají rozpočtem dostupným na vzdělávání a rozvoj. Otázky 13-17 se týkají interní dokumentace a její důležitosti v procesu vzdělávání a rozvoje. Otázky 18-19 zjišťují, jaké metody vzdělávání jsou využívány a jakou důležitost jim zaměstnanci přikládají. Dvacátá otázka je věnována motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Otázka 21 se týká vyhodnocování vzdělávání a rozvoje. Předposlední otázka č. 22 zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti. Poslední otázka č. 23 byla doplňující a nepovinná, zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor, připomínky a návrhy týkající se vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti.

Dotazník byl vyhotoven v aplikaci forms.google.com na základě dohody s jednatelem společnosti, odkaz s dotazníkem byl e-mailem odeslán jednatelem společnosti 11. 2. 2020. Po konzultaci všech připomínek týkajících se otázek dotazníku s jednatelem společnosti, byl dotazník 21.2.2020 elektronicky zaslán všem 9 zaměstnancům na firemní e-mailovou adresu k vyplnění. Dotazník byl 24.2.2020 vyplněn všemi 9 respondenty, což představuje 100% návratnost. Za vysokou návratností stojí dobré vztahy s vedením společnosti a pravděpodobně také to, že zaměstnanci měli dotazník vyplnit hned na začátku pracovní doby. K vyplnění byli zaměstnanci kromě e-mailové výzvy ještě ústně požádáni jednatelem společnosti. Respondenti měli na vyplnění dotazníku dostatečné množství času. Pro vyhodnocení dotazníku byla použita deskriptivní statistika vzhledem k nízkému počtu respondentů. Odpovědi na jednotlivé otázky byly přeneseny do výšečových nebo sloupcových grafů pro větší přehlednost a následně byly interpretovány. Analýza výsledků dotazníkového šetření je interpretována v podkapitole 4.4

#### 4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této části bakalářské práce jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Analýza dotazníkového šetření je seřazena stejně jako jednotlivé otázky v dotazníku.

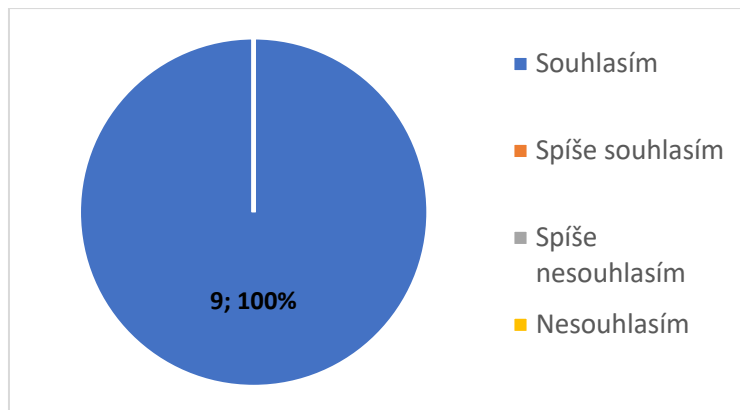
##### **Otázka č. 1 - Vzdělávání a rozvoj považuji při vykonávání své práce za důležité.**

První otázka byla formulovaná ve formě tvrzení a zjišťovala, zda zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj za důležitou součást své profese. Byla použita čtyřstupňová



škála s možnostmi (souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím) Z grafu 4.1 je viditelné, že všech 9 respondentů s tvrzením souhlasilo. Jiné možnosti odpovědi nebyly využity.

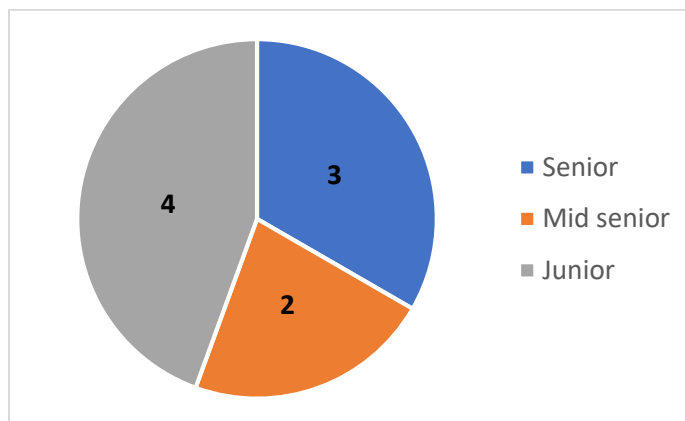
Graf 4.1 Důležitost vzdělávání a rozvoje



### Otázka č. 2 - Jste junior, mid senior nebo senior programátor?

Druhá otázka dotazníku byla identifikační a měla za úkol zjistit, na jaké pracovní pozici respondent pracuje. Z grafu 4.2 lze určit, že společnost devx, s. r. o. zaměstnává 3 senior programátory, 2 midsenior programátory a 4 junior programátory.

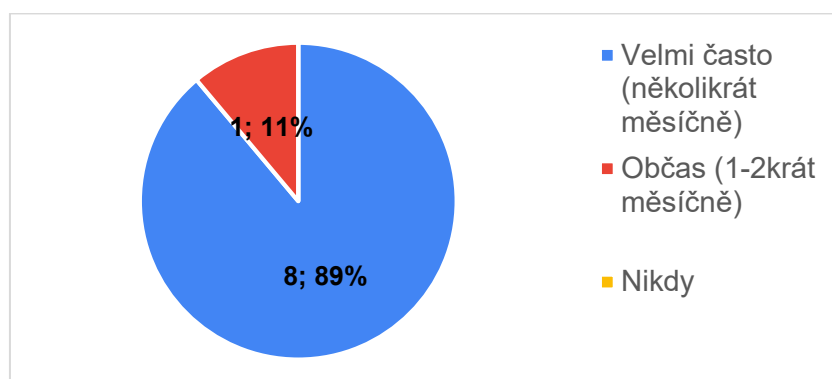
Graf 4.2 Pracovní pozice



### Otázka č. 3 - Učíte se také mimo pracoviště a pracovní dobu?

Třetí otázka byla určena ke zjištění, zdali se zaměstnanci vzdělávají mimo pracoviště a pracovní dobu. Z odpovědí, které jsou vyobrazeny v grafu 4.3 je viditelné, že všichni dotazovaní se vzdělávají také mimo pracoviště a pracovní dobu, 89 %, tzn. 8 dotázaných se vzdělává velmi často, tzn. několikrát měsíčně. Jeden dotázaný se vzdělává a rozvíjí mimo pracoviště občas, tzn. 1-2krát měsíčně.

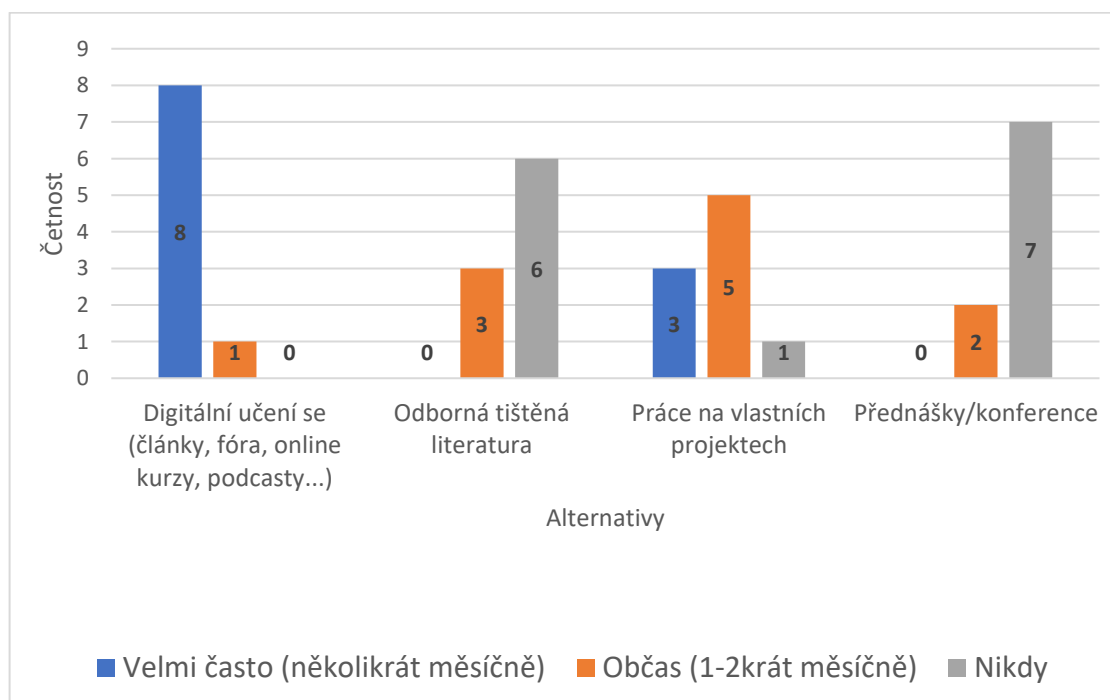
Graf 4.3 Vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště



#### Otázka č. 4 - Pokud ano, jaké metody používáte?

Otázka byla zařazena, aby bylo zjištěno, jaké metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanci používají v případě, že se vzdělávají mimo pracoviště. Na výběr měli ze 4 metod vzdělávání, u každé měli uvést s jakou četností se dané metodě věnují. Na grafu 4. 4 je znázorněno, že velmi často (několikrát měsíčně) používají zaměstnanci digitální učení se, celkem tak uvedlo 8 dotázaných, 1 respondent uvedl, že digitální učení využívá občas (1-2krát měsíčně). Práce na vlastních projektech je mezi zaměstnanci rovněž velmi oblíbená, velmi často se ji věnují 3 zaměstnanci a 5 pracuje na svých vlastních projektech občas (1-2krát měsíčně), pouze jeden dotázaný nepracuje na vlastním projektu. Nejméně využívané se ukázaly přednášky, občas (1-2krát měsíčně) se jich účastní pouze 2 zaměstnanci, nikdy 7 zaměstnanců.

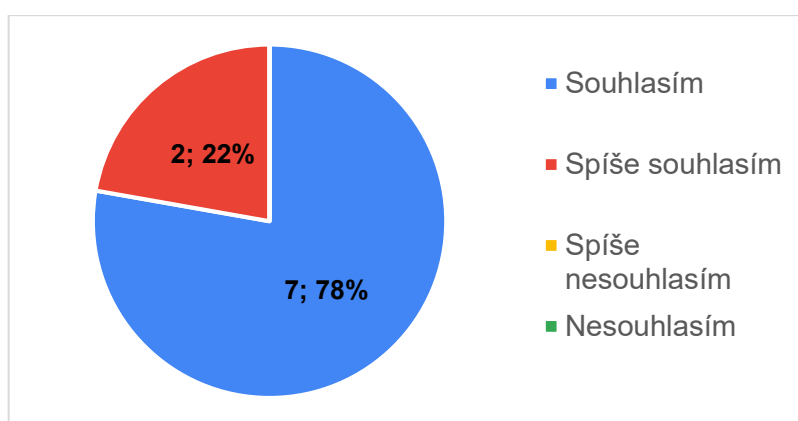
Graf 4.4 Metody vzdělávání a rozvoje využívané mimo pracoviště



**Otázka č. 5 - Práce na projektech pro klienty vyžaduje, abych se vzdělával a rozvíjel (učil se novým dovednostem).**

Pátá otázka byla formulovaná formou tvrzení, cílem otázky bylo zjistit, zda je pro zaměstnance nutné se vzdělávat a rozvíjet z důvodu práce na projektech pro klienty. Z celkem 9 respondentů uvedlo 7, že s tvrzením souhlasí, 2 z nich uvedli, že spíše souhlasí. Lze usoudit, že se pravděpodobně náplň práce programátorů třinecké společnosti projekt od projektu mění a vyžaduje nové znalosti a dovednosti. Výsledky jsou zobrazeny ve grafu 4.5

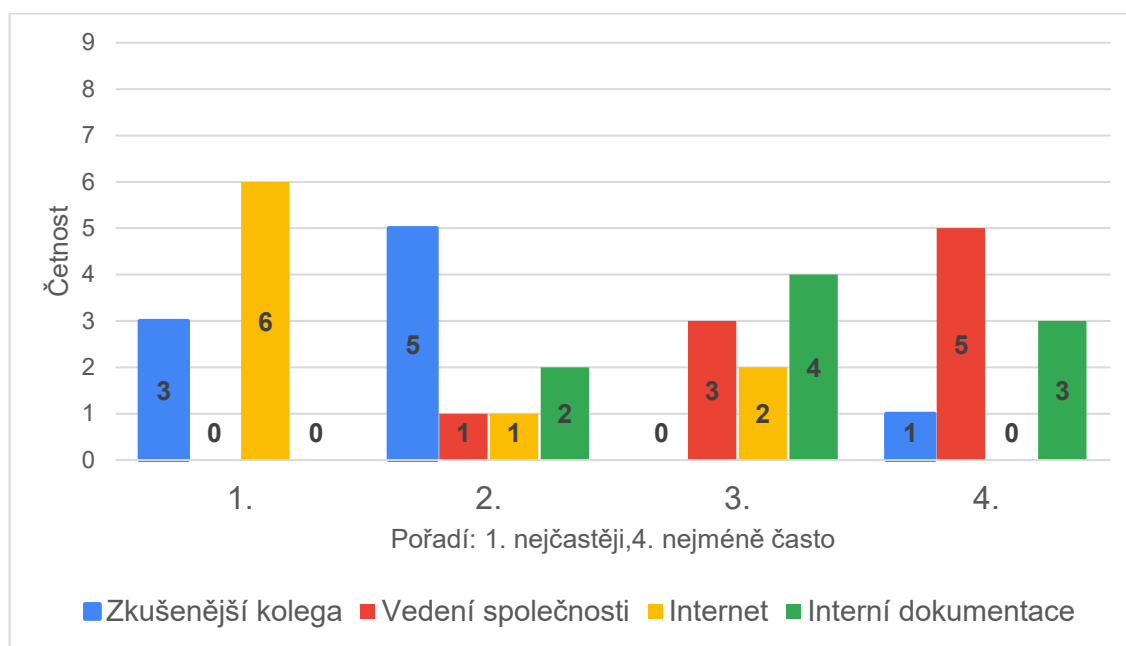
*Graf 4.5 Projekty pro klienty vyžadují vzdělávání a rozvoj*



**Otázka č. 6 - Na koho se obrátíte, když se potřebujete do vzdělát nebo rozvíjet? (Uveďte pořadí od jedné do čtyř. Jedna nejčastěji, čtyři nejméně často)**

Šestá otázka byla pořadová. Cílem otázky bylo zjistit, na koho se zaměstnanci obrazejí v případě nutnosti se dále vzdělávat a rozvíjet. Nejčastěji zaměstnanci v případě potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje využívají relevantní internetové zdroje, uvedlo tak 6 z 9 dotázaných. Z dvouúrovňové analýzy odpovědí vyplývá, že nejčastěji se obrazejí na zkušenějšího kolegu 3 zaměstnanci z řad junior programátorů, možnost zkušenější kolega uvedli na prvním místě. Dalších 5 zaměstnanců uvedlo zkušeného kolegu na 2. místě. Nejméně často se zaměstnanci obrazejí se svými vzdělávacími potřebami na vedení společnosti. Podrobnější výsledky jsou vyobrazeny v grafu 4.6.

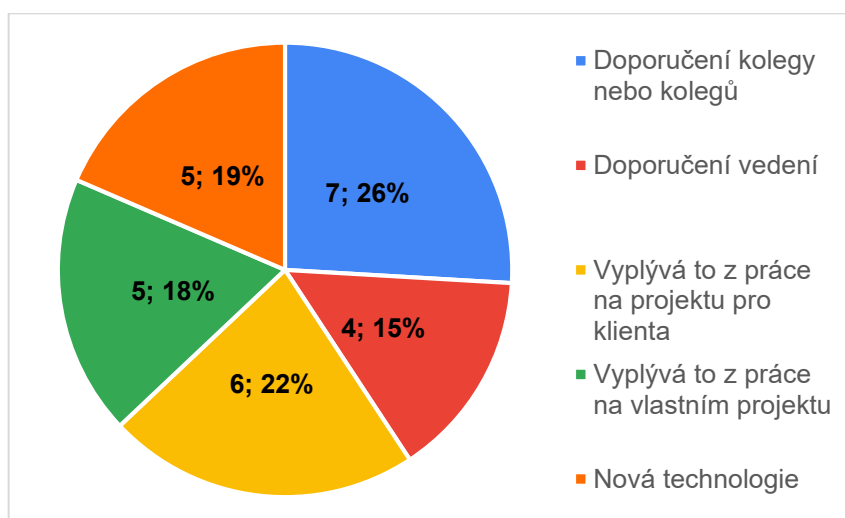
Graf 4.6 Informace o vzdělávání a rozvoji



**Otázka č. 7 - Na základě čeho se rozhodujete, v čem a jak se budete dále vzdělávat nebo rozvíjet? (můžete zvolit více možností)**

V grafu 4.7 je znázorněno na základě čeho se zaměstnanci rozhodují, v čem a jak se budou dále rozvíjet. U této otázky bylo možné uvést více odpovědí. Nejméně často respondenty vede ke vzdělávání a rozvoji nová technologie, odpověď byla zvolena pouze 4 respondenty. Nejčastěji se zaměstnanci rozhodují na základě doporučení kolegy nebo kolegů, uvedlo tak 7 respondentů z 9. Velmi často se zaměstnanci společnosti devx, s. r. o. rozhodují o svém dalším vzdělávání a rozvoji na základě práce na projektu pro klienta, uvedlo tak 6 z 9 dotázaných.

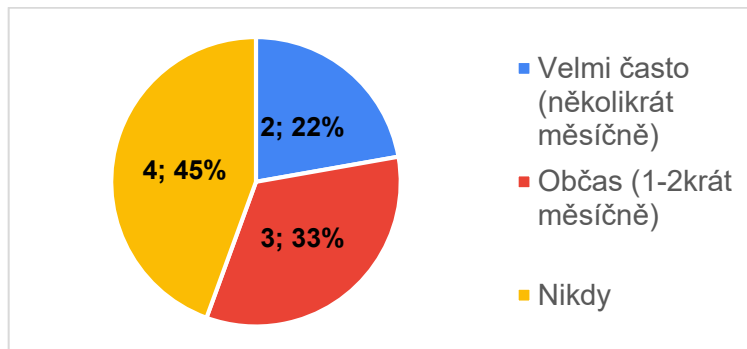
Graf 4.7 Rozhodování o vzdělávání a rozvoji



### Otázka č. 8 - Podílíte se na vzdělávání a rozvoji svých kolegů?

Na grafu 4. 8 je prezentováno, zdali se zaměstnanci podílejí na vzdělávání a rozvoji svých kolegů. Z 9 dotázaných se 2 podílejí na vzdělávání a rozvoji svých kolegů velmi často (několikrát měsíčně), zbylých 33 %, tj. 3 zaměstnanci uvedli, že se na vzdělávání a rozvoji podílí občas (1-2krát měsíčně). Je pochopitelné, že 4 junior programátoři se nepodílejí na vzdělávání a rozvoji svých kolegů.

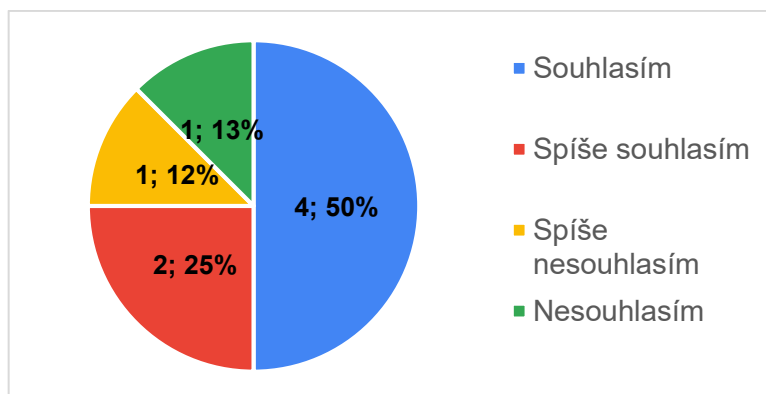
Graf 4.8 Zapojení se do vzdělávání a rozvoje kolegů



### Otázka č. 9 - Pokud ano, považuje to za důležitou součást své práce?

Devátá otázka navazovala na otázku osmou. Bylo zjišťováno, zdali zaměstnanci, kteří vzdělávají a rozvíjejí své kolegy považují tuto součást práce za důležitou, celkem odpovědělo 8 respondentů. 50 % dotázaných tj, 4 uvedli, že vzdělávání a rozvoj kolegů považují za důležitou součást práce, 1 dotázaný uvedl, že vzdělávání kolegů nepovažuje za důležitou součást své práce. Celkové výsledky jsou vyobrazeny v grafu 4. 9.

Graf 4.9 Důležitost vzdělávání a rozvoje kolegů

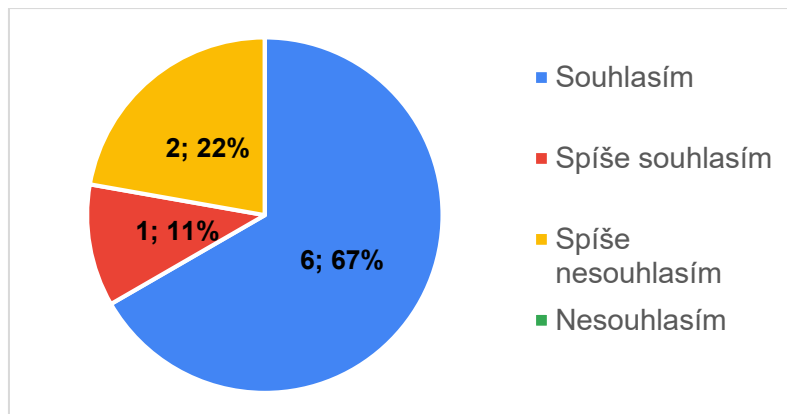


### Otázka č. 10 - Finanční částka vyhrazena na vzdělávání a rozvoj mi připadá dostatečná (10 000 Kč/rok - Senior, 5 000 Kč/rok - Junior).

Desátá otázka zjišťovala, jestli částka vyhrazena na vzdělávání a rozvoj připadá zaměstnancům dostatečná. 67 %, tj. 6 respondentů uvedlo jako svou odpověď souhlasím,

jeden zaměstnanec spíše souhlasil, dva zaměstnanci spíše nesouhlasí, že přidělaná částka na vzdělávání a rozvoj je dostatečná. Z dvouúrovňové analýzy odpovědí vyplývá, že tak uvedl jeden junior a jeden senior programátor. Výsledky jsou vyobrazeny v grafu 4.10.

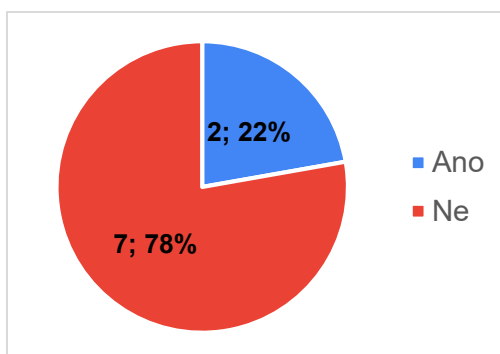
*Graf 4.10 Spokojenost s finanční částkou přidělenou na vzdělávání*



#### **Otázka č. 11 - Vyčerpali jste v průběhu minulého roku částku přidělenou na vzdělávání a rozvoj?**

Otázka navazovala na předchozí otázku a jejím cílem bylo zjistit, zdali zaměstnanci v minulém roce vyčerpali částku přidělenou na vzdělávání a rozvoj. Překvapivě 7 zaměstnanců, tj. 78 % nevyčerpalo finanční částku přidělenou na vzdělávání a rozvoj. Pouze 2 zaměstnanci vyčerpali dostupnou částku. Lze usoudit, že zaměstnanci nejsou pravděpodobně dostatečně informováni o svých možnostech, jak peněžní částku přidělenou na vzdělávání a rozvoj čerpat. Z polostrukturovaného rozhovoru vychází, že zaměstnanci mají v této záležitosti naprostou svobodu rozhodování.

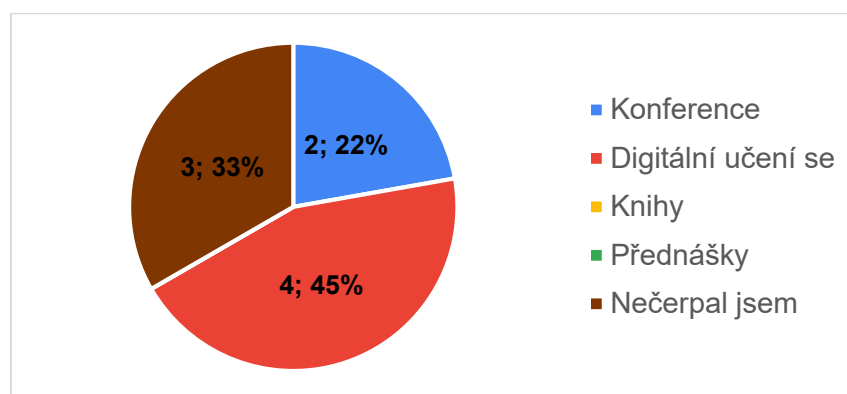
*Graf 4.11 Čerpání částky na vzdělávání a rozvoj*



**Otázka č. 12 - Do jakých metod vzdělávání jste vyhrazenou peněžní částku investovali? (můžete zvolit více možností)**

Z grafu 4.12 vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji investovali přidělenou částku na vzdělávání a rozvoj do metod digitálního učení se (e-knihy, online kurzy apod.), konkrétně se jednalo o 4 zaměstnance z 9. Konference se neukázaly jako příliš oblíbená forma vzdělávání a rozvoje, prostředky do nich investovali pouze 2 zaměstnanci. Dotázaní mohli ještě uvést možnost jinou, 3 z respondentů napsali, že peněžní částku nečerpali a 2 z nich zdůvodňovali tím, že vzdělávání je zdarma. Přednášky nevyužil ani jeden z dotázaných.

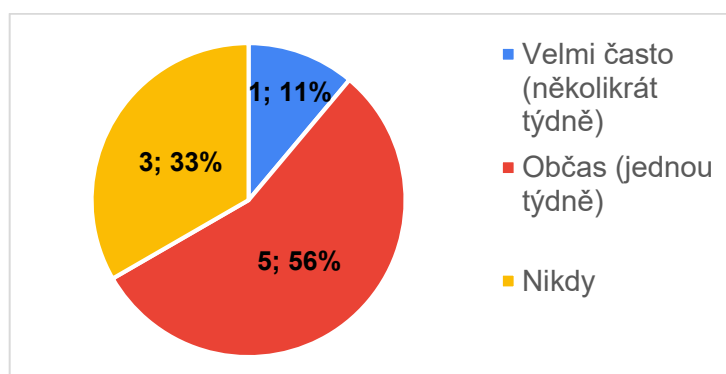
*Graf 4.12 Metody vzdělávání*



**Otázka č. 13 - Jak často při své práci, řešení problémů používáte interní dokumentaci?**

Graf 4.13 poskytuje informace o tom, jak často dotazovaní používají při své práci interní dokumentaci. Odpověď občas (jednou týdně) zvolilo 56 %, tj. 5 dotázaných. Velmi často využívá dokumentaci pouze jeden zaměstnanec a 3 zaměstnanci tj. 33 % ji nepoužívá nikdy. Z dvouúrovňové analýzy odpovědí vyplývá, že interní dokumentaci nepoužívají dva juniorní programátoři.

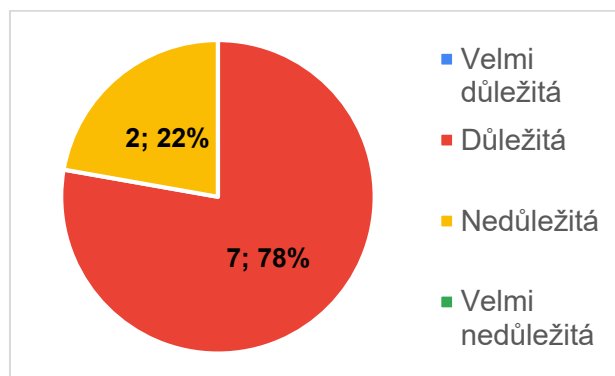
*Graf 4.13 Četnost používání interní dokumentace*



#### Otázka č. 14 - Jakou důležitost při práci na projektech hraje interní dokumentace?

Cílem otázky bylo zjistit, jakou důležitost sehrává interní dokumentace při práci na projektech pro klienty. Ačkoliv interní dokumentaci používá velmi často pouze jeden zaměstnanec, hned 7 z nich ji považuje za důležitou. Pouze 2 respondenti uvedli, že interní dokumentaci neshledávají za důležitou při vykonávání své práce na projektech pro klienty. Výsledky jsou vizualizovány v grafu 4.14.

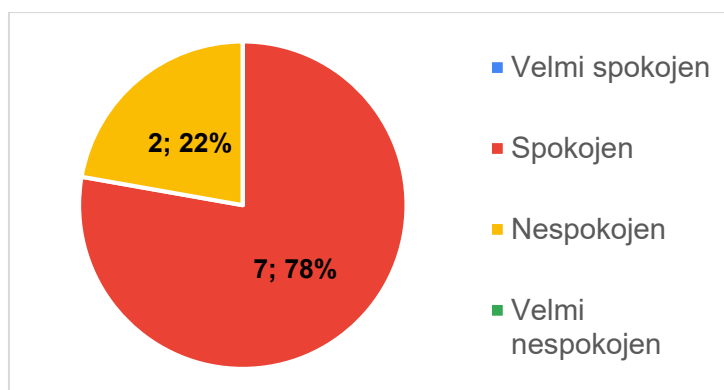
Graf 4.14 Důležitost interní dokumentace



#### Otázka č. 15 - Jak jste spokojeni s kvalitou a organizací interní dokumentace?

Otázka byla určena ke zjištění toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou a organizací interní dokumentace. Spokojeno s kvalitou a organizací interní dokumentace je 7 z 9 zaměstnanců, tj. 78 %. Zajímavé je, že zaměstnanci, kteří u předchozí otázky uvedli, že interní dokumentaci nepovažují za důležitou rovněž odpověděli, že jsou nespokojeni s její kvalitou a organizací. Konkrétně se jedná o jednoho seniorního a juniorního programátora. Graf 4.15 znázorňuje výsledky.

Graf 4.15 Spokojenost s kvalitou a organizací interní dokumentace

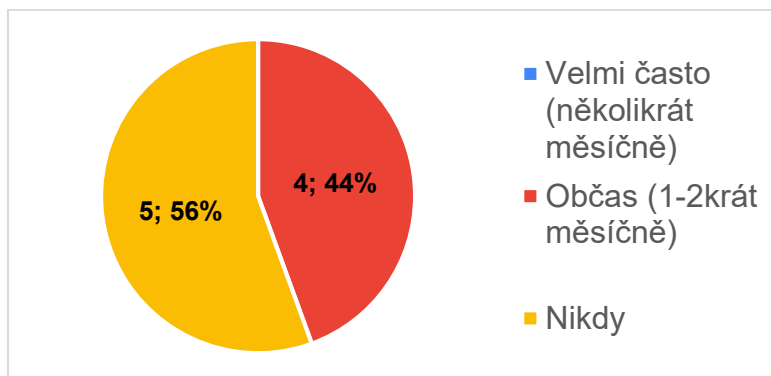




#### Otázka č. 16 - Jak často do interní dokumentace přispíváte?

Z grafu 4.16 je patrné, že většina zaměstnanců nikdy nepřispívá do interní dokumentace, tj. 5 z 9 zaměstnanců. Občas (1-2krát měsíčně) do interní dokumentace přispívají 4 zaměstnanci, tj. 44 % dotázaných. Jak vyplývá z teoretické části, je to velká škoda, jelikož otestování nebo vybavení si nově naučených informací vede k lepšímu zapamatování a pochopení informací, viz část 2. 5. 4. Mimo jiné může společnost v interní dokumentaci budovat know-how, které při příští realizaci projektů usnadní a zefektivní práci. Podle slov jednatele se společnost setkává s mnoha problémy, které musí opakovaně řešit, pakliže zaměstnanec jednou objeví řešení, nemusí ho díky interní dokumentaci další zaměstnanec objevovat nanovo, stačí když nahlédne do interní dokumentace.

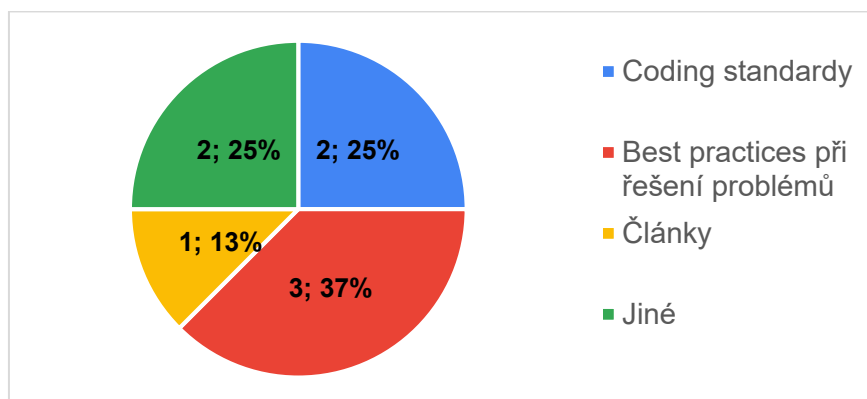
Graf 4.16 Přispívání do interní dokumentace



#### Otázka č. 17 - Pokud přispíváte, jak? (můžete uvést více možností)

Otázka navazovala na předcházející a měli na ní odpovědět pouze ti, kteří do interní dokumentace přispívají. Respondenti mohli vybrat více možností. I když v otázce výše uvedlo hned 5 zaměstnanců, že nikdy nepřispívá, na otázku č. 17 odpovědělo 5 respondentů, odpověděl tedy i jeden z těch, kteří nikdy nepřispívají, z čeho je možné usuzovat, že v poslední době nepřispívá, ale kdysi tak mohl učinit. 3krát byla vybrána odpověď 'best practices', čímž se rozumí popis nejlepšího postupu při řešení určitého typu problému. Dvakrát byla vybrána odpověď 'coding standardy' a jeden zaměstnanec přispívá článkem, který do interní dokumentace sepiše. Respondenti mohli zvolit i možnost jiné, učinili tak 2 respondenti, přičemž napsali, že přispívají formou odkazů na zajímavé zdroje.

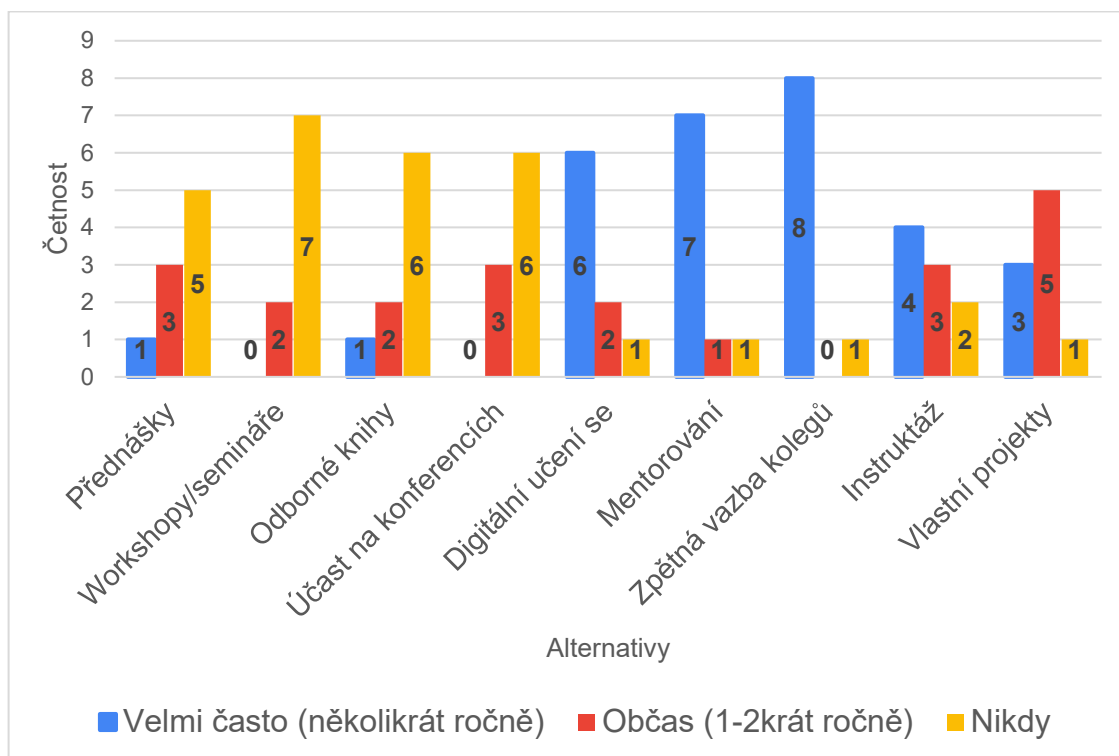
Graf 4.17 Jakým způsobem se přispívá do interní dokumentace



#### Otázka č. 18 - Jak často využíváte následující metody vzdělávání a rozvoje?

Cílem 18. otázky bylo zjistit, jak často zaměstnanci ve společnosti devx, s. r. o. používají následující metody vzdělávání a rozvoje: přednášky, workshopy/semináře, odborné knihy, konference, digitální učení se, mentorování, zpětná vazba kolegů, instruktáž a vlastní projekty. Z grafu 4. 18 je patrné, že nejčastěji zaměstnanci používají pro své vzdělávání a rozvoj zpětnou vazbu kolegů, uvedlo tak 8 z 9 dotázaných. Velmi často se zaměstnanci uchylují k mentorování, tj. 7 z 9. Neméně jich využívá digitální učení se, možnost velmi často zvolilo 6 dotázaných z 9. Naopak k nejméně oblíbeným metodám vzdělávání a rozvoje patří workshopy nebo semináře, nikdy se jich nezúčastnilo 7 z celkem 9 dotázaných, občas (1-2krát ročně) se jich účastní 2 zaměstnanci. Odborné knihy a účast na konferencích také nepatří k nejoblíbenějším, nikdy v průběhu roku je ke svému vzdělávání nepoužívá 6 z 9 dotázaných. U konferencí je pochopitelné, že zaměstnanci neuváděli možnost velmi často. Účast na konferenci zabere velké množství času. Instruktáž je poměrně oblíbenou metodou, velmi často ji využívají 4 zaměstnanci, 3 občas. Podrobné celkové výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.18.

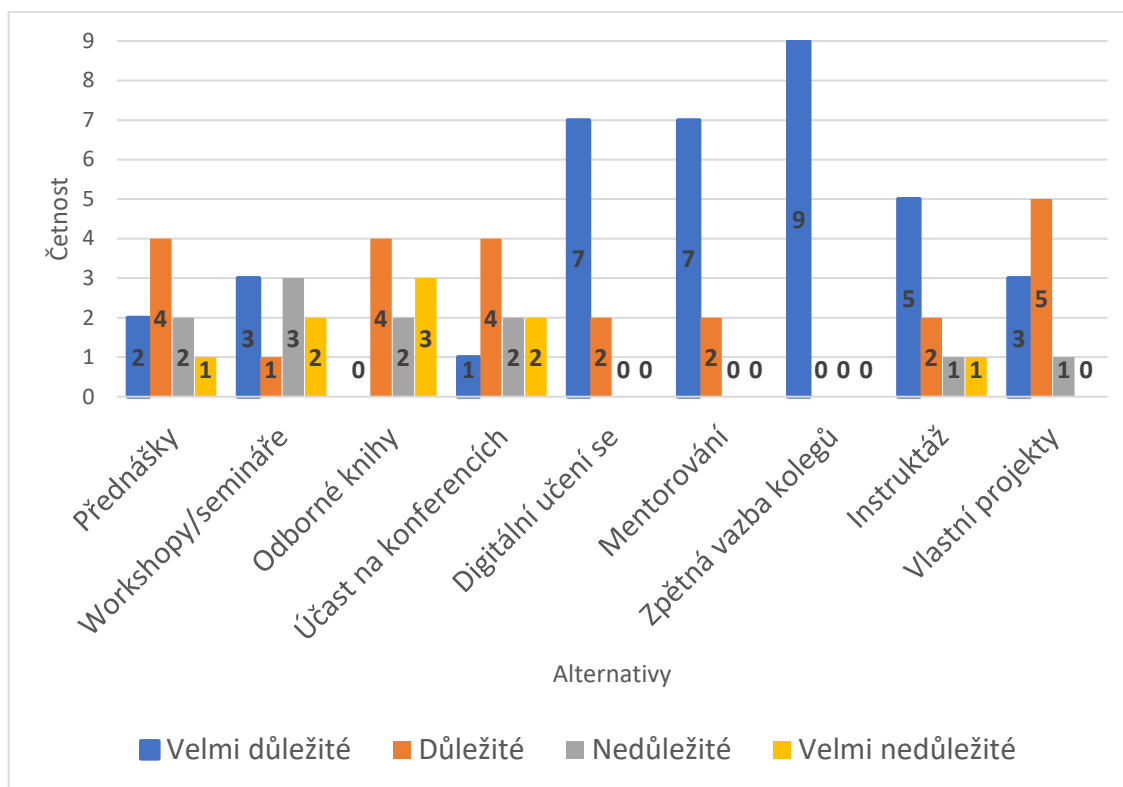
Graf 4.18 Četnost využívání metod vzdělávání



**Otázka č. 19 – Za jak důležité/přínosné považujete následující metody vzdělávání a rozvoje pro vykonávání vaší práce?**

Otázka navazovala na předcházející. Cílem otázky bylo zjistit, jakou důležitost zaměstnanci přikládají jednotlivým metodám vzdělávání a rozvoje. Dalším cílem otázky bylo tyto údaje porovnat s tím, jak často dané metody využívají. Kupříkladu přednášky zaměstnanci nepoužívají moc často viz graf 4.18, avšak 6 zaměstnanců považuje přednášky za velmi důležité nebo důležité. Odborné knihy jsou 4 zaměstnanci hodnoceny jako důležité, ale pouze jeden ze zaměstnanců studuje odborné knihy několikrát ročně. Všechny 9 zaměstnanců považuje zpětnou vazbu za velmi důležitou, a zároveň 8 zaměstnanců zpětnou vazbu aktivně využívá. Konference jsou celkem 5 zaměstnanci považovány za důležité nebo velmi důležité, avšak pouze 3 z nich se v loňském roce konference zúčastnili. Workshopy a semináře jsou považovány spíše za nedůležité (5 zaměstnanců vybralo možnost nedůležité, velmi nedůležité), o čemž svědčí i to, že metoda není mezi zaměstnanci příliš oblíbená. Se zaměstnanci by se mělo probrat, z jakého důvodu nepoužívají metody, které považují za důležité a přijít na způsoby, jak je do vzdělávání pevně začlenit. Celkové výsledky jsou vyobrazeny v grafu 4.19.

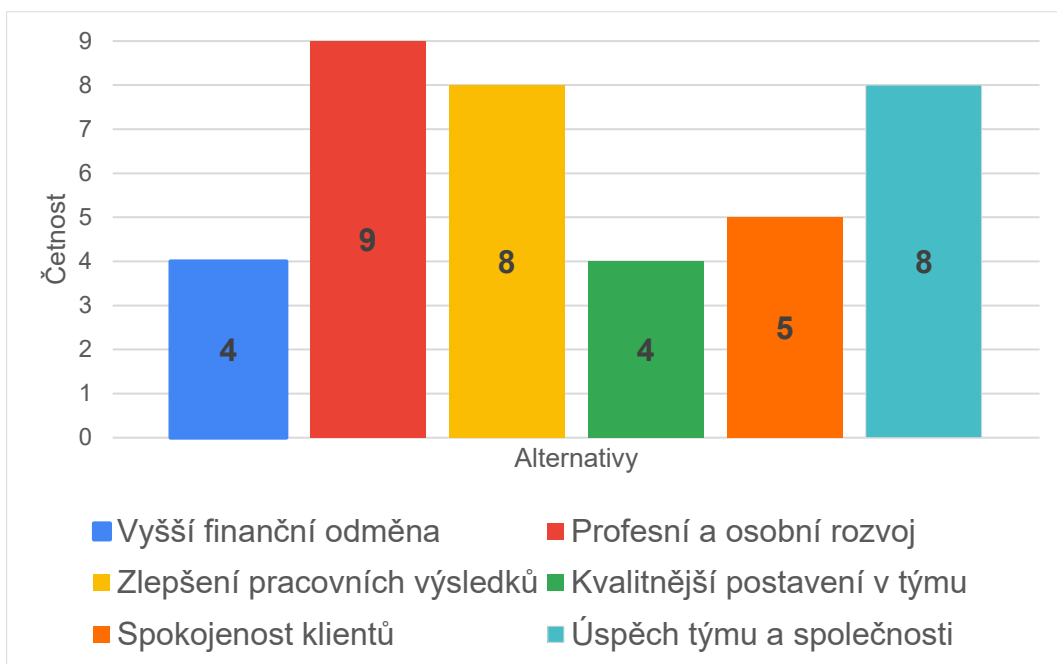
Graf 4.19 Důležitost metod vzdělávání a rozvoje



#### Otázka č. 20 - Co vás motivuje pro další vzdělávání? (můžete zvolit více možností)

Respondenti mohli v otázce, která zjišťovala, co zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji, zvolit více možností. Všechny 9 zaměstnanců uvedlo, že k dalšímu vzdělávání a rozvoji je motivuje profesní a osobní rozvoj. Shodně 8 zaměstnanců uvedlo, že ke vzdělávání je motivuje touha zlepšit své pracovní výsledky a úspěch týmu a společnosti. Pouze 4 zaměstnance motivuje ke vzdělávání a rozvoji kvalitnější postavení v týmu a vyšší finanční odměna. Pouze 5 zaměstnanců motivuje spokojenost klientů. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.20.

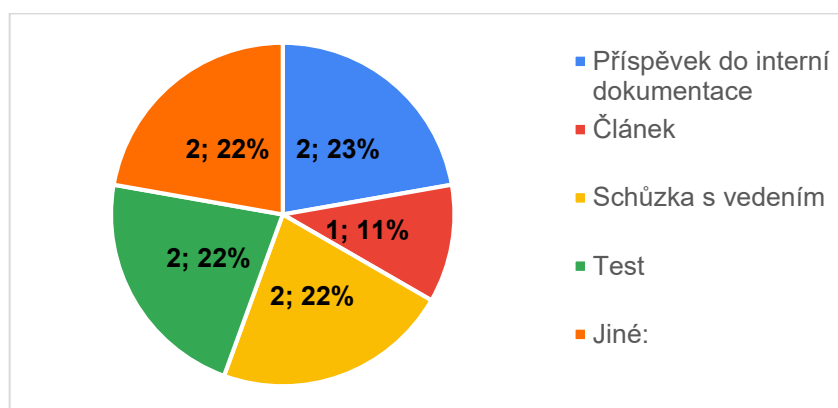
Graf 4.20 Motivace pro vzdělávání a rozvoj



#### Otázka č. 21 - Jak je vzdělávání a rozvoj nejčastěji vyhodnocováno?

Cílem otázky bylo zjistit, jak je vzdělávání a rozvoj v rámci společnosti nejčastěji vyhodnocováno. Nejméně často se vzdělávání a rozvoj vyhodnocuje formou článku, který účastník vzdělávání sepíše do interní dokumentace, uvedl tak pouze jeden dotázaný. Shodně po 2 odpovědích respondenti uvedli: příspěvek do interní dokumentace, test a schůzka s vedením. Na vyhodnocování vzdělávání a rozvoje by se společnost měla zaměřit. Momentálně není v rámci společnosti vzdělávání a rozvoj systematicky vyhodnocováno. Z teoretické části je patrné, že by vzdělávání neměli hodnotit pouze účastníci vzdělávání, ale také jejich nadřízení, aby hodnocení nebylo subjektivní. Společnost by měla umět doložit, jaký mělo vzdělávání a rozvoj efekt na výkonnost zaměstnanců. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.21.

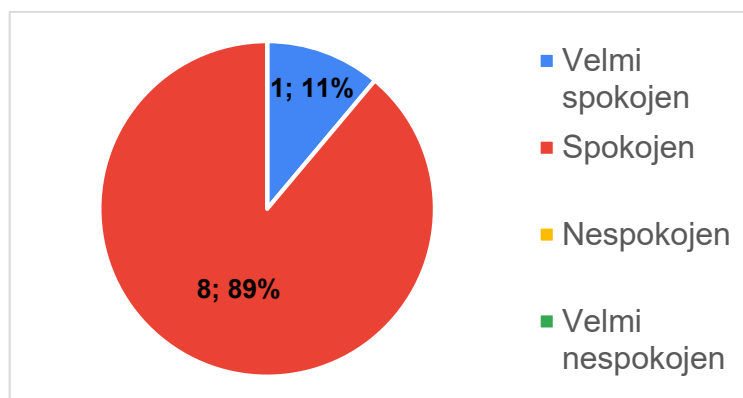
Graf 4.21 Způsob vyhodnocování vzdělávání a rozvoje



**Otázka č. 22 - Jsem spokojen se současným stavem vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti.**

Předposlední otázka byla ve formě tvrzení a měla za úkol zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje. 89 % dotázaných zvolilo, že jsou spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je velmi spokojen se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Výsledky jsou prezentovány v grafu 4.22.

Graf 4.22 Spokojenost se vzděláváním a rozvojem v rámci společnosti



**Otázka č. 23 - Máte nějaké návrhy či doporučení, jak by společnost mohla zdokonalit současný systém vzdělávání a rozvoje?**

Odpověď na poslední otázku byla dobrovolná. Jejím cílem bylo od zaměstnanců zjistit ještě další informace, připomínky a návrhy, které by mohly vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje. Odpověděli pouze 2 zaměstnanci z 9. Jeden ze senior programátorů navrhoval, aby se i další senior programátoři zapojovali do vzdělávání svých kolegů ve formě přednášek. Také by uvítal větší účast na interní přednáškách a rád by, kdyby společnost zaměstnance motivovala k vytváření vlastních inovativních projektů, kde by

bylo možno uplatnit nové a nestabilní technologie, tj. nová technologie (např. nový programovací jazyk) představující pokrok do budoucna, která však ještě není hojně používaná velkými technologickými firmami jako je Facebook nebo Google, ale jestliže se technologie stane stabilní, tzn. bude fungovat déle než 2-3 roky a získá podporu velké technologické společnosti, může to mít pro společnost obrovský přínos, jelikož ji bude společnost schopna zaintegrovat mnohem rychleji. Další otevřenou odpověď napsal jeden z juniorních programátorů, který se omlouval, že ve firmě je teprve krátce, a tudíž nebyl schopen na všechny otázky relevantně odpovědět.

#### 4.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všech 9 zaměstnanců společnosti devx, s. r. o. považuje vzdělávání a rozvoj za důležitou součást své profese. Zaměstnanci si pravděpodobně uvědomují důležitost vzdělávání a rozvoje. Dotazník obsahoval jednu identifikační otázku, jejímž cílem bylo zjistit, na jaké pracovní pozici zaměstnanci ve společnosti pracují. Nejvíce jsou ve společnosti zastoupeni junior programátoři, následováni senior a mid senior programátory. Dvě otázky dotazníku, tj. 3. a 4. směřovaly na to, zda se zaměstnanci vzdělávají i mimo pracoviště a pracovní dobu, z odpovědí vyplynulo, že tak činí všichni z nich a pouze jeden ze zaměstnanců nevybral možnost velmi často (několikrát měsíčně). Nejpoužívanější metodou vzdělávání při vzdělávání mimo pracoviště jsou nejrůznější formy digitálního učení se a práce na vlastních projektech, daleko menší oblibě se těší např. odborná tištěná literatura. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že práce na projektech pro klienty vyžaduje, aby se zaměstnanci dále vzdělávali a rozvíjeli. V případě identifikace vzdělávacích potřeb se zaměstnanci nejčastěji obracejí na internet nebo zkušenějšího kolegu. Nejméně často si nechávají v záležitostech týkajících se vzdělávání radit od vedení společnosti. Zkušenější kolega nebo kolegové hrají rovněž významnou roli při rozhodování o vzdělávání a rozvoji, na základě doporučení kolegy nebo kolegů se vzdělává 7 z 9 dotázaných, potřeba vzdělávání rovněž často vyplývá z práce na projektech pro klienty. Společnost devx, s. r. o. je malá a při vzdělávání a rozvoji musí spoléhat především na své vlastní zdroje. Otázka č. 8 zjišťovala, jak často se jednotliví zaměstnanci podílejí na vzdělávání a rozvoji svých kolegů, 5 zaměstnanců se na vzdělávání a rozvoji podílí občas nebo velmi často a 4 z nich se na vzdělávání a rozvoji svých kolegů nepodílejí nikdy, což je ovšem pochopitelné, jelikož 4 zaměstnanci zastávají pozici junior programátora. Avšak dá se předpokládat, že více zkušený junior programátor může méně zkušenému junior

programátorovi pomoci. Junior programátoři nebyli najati ve stejnou dobu a se stejnými počátečními dovednostmi. Další otázka navazovala na předcházející, měla za úkol zjistit, jestli zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj svých kolegů za důležitou součást své práce, polovina uvedla, že souhlasí, jen jeden dotázaný nesouhlasil. Následující 3 otázky zjišťovaly, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vyhrazeným rozpočtem na vzdělávání, zdali peněžní částku čerpají a do jakých metod vzdělávání investují. Z 9 dotázaných je 7 spokojených s rozpočtem, 2 z nich s rozpočtem spokojeni nejsou. Pouze 2 z 9 v průběhu minulého období vyčerpali limit stanovený na vzdělávání. Není překvapující, že nespokojeni byli zaměstnanci, kteří v průběhu období finanční obnos vyčerpali. Nejčastěji zaměstnanci finanční částku využívali k digitálnímu učení se a účasti na konferencích. Nabízí se otázka, zda by společnost neměla své zaměstnance aktivně nabádat k investování vyhrazené peněžní částky do vzdělávání a rozvoje. Případně pověřila senior programátory, aby vyhotovili dokument doporučující nejlepší zdroje pro vzdělávání a rozvoj. Dotazník rovněž zjišťoval, jak je v rámci společnosti využívána interní dokumentace, jak často se do ní přispívá a jakou důležitost hraje při plnění pracovních úkolů. Většina zaměstnanců shledává interní dokumentaci za důležitou a poměrně dobře organizovanou, ale už menší část zaměstnanců ji při své práci používá a aktivně do ní přispívá. Nejčastěji zaměstnanci do interní dokumentace přispívají formou kódovacích standardů a nejlepších postupů při řešení problémů. Pakliže je zaměstnanci interní dokumentace považována za důležitou, měla by být rovněž využívána. Pro společnost je k zamyšlení, jak to změnit. Otázky č. 18 a č. 19 zjišťovaly, jak často jsou využívány vybrané metody vzdělávání a jakou důležitost jim zaměstnanci přisuzují, 7 z 9 zaměstnanců využívá mentorování zkušenějším kolegou a rovněž tuto metodu považují za velmi důležitou. Velké oblibě se těší zpětná vazba, využívá ji 8 zaměstnanců a všichni ji shledávají za důležitou. Nejméně často jsou využívány semináře, workshopy a odborná literatura. Zajímavé je, že zaměstnanci ve společnosti devx, s. r. o. nevyužívají příliš často přednášky, ale většina z nich je považuje za důležité při svém vzdělávání a rozvoji. Ke vzdělávání zaměstnance nejvíce motivuje osobní a profesní rozvoj, nejméně naopak vyšší finanční odměna a lepší postavení v týmu. Lze z toho usoudit, že zaměstnance pravděpodobně práce baví a na pracovišti panuje dobrá atmosféra. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že všech 9 zaměstnanců je spokojeno se současným stavem vzdělávání a rozvoje, jeden programátor dokonce uvedl, že je velmi spokojený. Poslední otevřená otázka byla doplňující, dotázaní měli možnost vyjádřit své návrhy a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje, odpověděli pouze 2 respondenti,



přičemž pouze jedna odpověď mohla být vyhodnocena. Z odpovědi vyplývá, že by programátor preferoval více přednášek organizovaných senior programátory uvnitř organizace a nabádal další spolupracovníky, aby se ve volném čase věnovali práci na projektech vyžadující využívání nových a nestabilních technologií.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato část bakalářské práce je založena na aplikaci znalostí z teoretické části bakalářské práce, na sekundárních datech poskytnutých společností, na polostrukturovaném rozhovoru a na výsledcích dotazníkového šetření. Prezentované návrhy a doporučení mohou vést ke zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti devx, s. r. o. a zvýšení spokojenosti programátorů se systémem vzdělávání a rozvoje. Návrhy a doporučení byly prezentovány vedení společnosti.

### **Návrh č. 1 Diskuze o výsledcích dotazníkového šetření**

Bylo by žádoucí seznámit všechny zaměstnance s výsledky dotazníkového šetření, ať už na poradě nebo v rámci teambuildingové aktivity. Po prezentování výsledků dotazníkového šetření by měla následovat diskuze o výsledcích, diskuze by měla rovněž směřovat ke zjištění dalších návrhů a názorů týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje v rámci organizace.

### **Návrh č. 2 Vzdělávání v organizaci**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 2 zaměstnanci z 9 se podílejí na vzdělávání a rozvoji svých kolegů velmi často (tj. několikrát měsíčně, 3 zaměstnanci svých kolegům pomáhají občas (tj. 1-2krát měsíčně). Nejčastěji probíhá vzdělávání a rozvoj formou mentorování nebo zpětné vazby. Na vzdělávání a rozvoji svých kolegů by se pravděpodobně mohli podílet i zbylí 4 kolegové, ačkoliv se jedná o junior programátory, kteří ještě nemají tolik zkušeností. Junior programátoři nebyli najati ve stejnou dobu a se stejnými zkušenostmi a dovednostmi. Každý člověk v rámci organizace umí něco, co ten druhý neumí. Junior programátoři si mohou navzájem pomoci sdílením svých zkušeností nebo zajímavých zdrojů pro výuku. O trochu zkušenější junior může mnohdy méně zkušenému juniorovi určité informace podat lépe než ostřílený senior. Senior programátoři by mohli pro své méně zkušeného kolegy připravovat více přednášek než doposud, toto doporučení vyplývá mimo jiné z názoru jednoho senior programátora viz otázka 23. Přednášky uvnitř organizace by se nemusely konat příliš často, aby nenarušovaly práci na projektech pro klienty, stačí jednou měsíčně. Měly by se zaměřovat především na nové nebo problémové technologie, se kterými mohou mít méně zkušenější programátoři problém, také se mohou zaměřovat na nejčastější nástrahy a problémy, se kterými se mohou méně zkušené programátoři setkat. Přednášky by měly být konány v rámci pracovní doby, aby na nich byla vyšší účast, která je dle názoru z dotazníku jinak

nízká. Přednášky nejsou zaměstnanci devx, s. r. o. používány příliš často, ačkoliv je většina zaměstnanců považuje za důležité viz otázky dotazníku č. 18, 19. Rovněž je na zvážení, zdali by se neměly organizovat spíše workshopy, které jsou interaktivnější. Nevýhodou však může být časově náročná příprava workshopu. Společnost nemusí nutně investovat do přednášek poskytovaných externími organizacemi, když zaměstnává zkušeného programátory, kteří mají svým méně zkušeným kolegům leccos nabídnout. Každý junior programátor by měl mít svého mentora, se kterým mimo jiné konzultuje své následující kroky v oblasti vzdělávání a rozvoje, od něhož získává zpětnou vazbu a přijímá konstruktivní kritiku. Se svým mentorem by se měl zaměstnanec setkávat minimálně jednou týdně.

### **Návrh č. 3 Vyhodnocování vzdělávání**

Z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti vyplývá, že vzdělávání a rozvoj není v rámci společnosti systematicky vyhodnocováno. Po účasti na konferenci mají zaměstnanci za úkol sepsat článek obsahující informace, které se dozvěděli, případně sepsat kódovací standardy a umístit je do interní dokumentace. Avšak jiné metody vzdělávání nejsou nijak vyhodnocovány (např. digitální učení se, odborné knihy, přednášky...). Z teoretické části je zřejmé, že vyhodnocování vzdělávání a rozvoje je snad nejdůležitější částí celého cyklu systematického vzdělávání a rozvoje. Navíc z části 2.5.4 vychází, že vybavování a testování se vede k dlouhodobému zapamatování, lepšímu pochopení a propojení nově naučeného se stávajícími znalostmi. Společnost by měla pro své zaměstnance zavést povinnost pro vyhodnocování všech forem vzdělávání, ať už se jedná o digitální učení se, mentorování, instruktáže atd. Nejenom, že tak vedení společnosti získá lepší přehled o tom, jak se zaměstnanci vzdělávají a jaký efekt nebo jestli vůbec má vzdělávání na jejich výkon. Navíc i samotní zaměstnanci si naučené informace díky pravidelnému vyhodnocování lépe zapamatují a propojí se svými stávajícími znalostmi a dovednostmi. Nově naučené informace tak budou moci pohotově využít při práci na projektech pro klienty. Vyhodnocování může probíhat například tak, že zaměstnanec bude mít za úkol sepsat, co se naučil a jak by to mohl aplikovat při své práci, případně sepsat kódovací standardy, tj. specifikum pro oblast IT. Vyhodnocení by měla být součástí interní dokumentace, aby se i ostatní zaměstnanci mohli inspirovat tím, v jakých oblastech se dále rozvíjet, nebo při nějakém problému oslovili o pomoc člověka, který má požadované znalosti. Vyhodnocování u junior a mid senior programátorů by mělo probíhat i formou rozhovoru s vedením nebo se svým mentorem. Kirkpatrickův

model vyhodnocování nemá v tak malé společnosti smysl, a navíc by se jen velmi složitě u práce programátora vyhodnocovala 4. a 5. úroveň, viz 2. 5. 5.

#### **Návrh č. 4 Využívání finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 2 zaměstnanci z 9 v minulém období vyčerpali finanční prostředky dostupné na vzdělávání a rozvoj, viz otázka č. 11. Junior programátoři mohou do svého vzdělávání a rozvoje investovat částku 5 000 Kč za rok a senior programátoři disponují částkou 10 000 Kč. Nevyužití částky naznačuje, že zaměstnanci nevědí, do jakých metod vzdělávání investovat. Naopak 2 zaměstnanci dostupný rozpočet na vzdělávání a rozvoj plně využili a v otázce, která zkoumala spokojenost s finanční částkou dostupnou na vzdělávání uvedli, že jsou nespokojeni, na rozdíl od ostatních zaměstnanců, kteří finance nevyužili. Zaměstnanci, kteří finanční částku celou investovali by mohli v rámci interní dokumentace vytvořit dokument, který by obsahoval nejlepší zdroje pro vzdělávání a rozvoj programátorů. Dokument by mohl obsahovat nejlepší webové stránky, fóra, členské sekce, odbornou tištěnou i elektronickou literaturu apod., v dokumentu by rovněž mohl být udržován přehled o oborových konferencích, které se následující rok uskuteční. V rámci skupinové komunikace by se zaměstnanci mohli domluvit, jaké konference se společně zúčastní, aby bylo dosaženo úspor z rozsahu. Ačkoliv někteří zaměstnanci nevyužití finančních prostředků zdůvodňovali tím, že vzdělávání a rozvoj je zdarma, nejkvalitnější a nejucelenější zdroje bývají placené. Nejkvalitnější zdroje umožňují rychlejší a kvalitnější vzdělání.

#### **Návrh č. 5 Vzdělávání mimo organizaci**

Otázka č. 4 zjistila, že 8 z 9 zaměstnanců pracuje ve volném čase na vlastních projektech. Pro organizaci by bylo výhodné, kdyby se zaměstnanci při práci na svých vlastních projektech věnovali především novým a nestabilním technologiím (tj. nové a dosud nepříliš zavedené technologie, které stanou-li se stabilními mohou přinést klientovi i společnosti ohromné výhody), které nejvíce podporují jejich rozvoj a mají potenciál zlepšit výkon celého týmu při samotné práci na projektech pro klienty společnosti. Z pohledu organizace není zvláště výhodné, aby zaměstnanci ve svém volném čase pracovali na projektech, které nijak nerozvíjejí jejich dovednosti a slouží pouze jako další zdroj příjmů zaměstnanců. Ačkoliv je jasné, že zájmy a priority organizace a zaměstnanců nebudou vždy dokonale sladěny. Společnost může zaměstnance motivovat k vytváření

inovativních projektů tím, že jednou za půl roku nebo jednou za rok by zaměstnanci mohli své projekty prezentovat před svými kolegy, případně navrhnout, jak by daná technologie mohla být implementována při práci v rámci organizace. Vedení organizace by ocenilo nejoriginálnější projekt, ať už formou pochvaly nebo prémie. To by mohlo zaměstnance motivovat, aby při práci na svých projektech vystoupili ze své „programátorské komfortní zóny“ a rozvíjeli své dovednosti.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala posouzením systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Hlavním cílem bakalářské práce bylo posoudit a vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti a na základě analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje navrhnout možná doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Dalším cílem bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem vzdělávání a rozvoje v rámci vybrané společnosti. Cíle bakalářské práce byly splněny. Bakalářská práce byla rozdělena do 6 kapitol.

V první kapitole bakalářské práce bylo vymezeno téma bakalářské práce a jeho důležitost a také byl vytyčen již dříve zmíněný hlavní cíl. Rovněž zde bylo popsáno, jaké informace obsahuje každá kapitola.

Druhá kapitola neboli teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje byla zaměřena na popis teoretických pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem. Na začátku kapitoly byla popsána historie ŘLZ, byly vysvětleny jednotlivé druhy kapitálu a definován pojem učící se organizace. Byly vymezeny rozdíly mezi vzděláváním, učením se a rozvojem. Následně byl popsán čtyřstupňový systém vzdělávání a rozvoje a všechny jeho součásti – identifikace, plánování, realizace a vyhodnocování. V rámci popisu čtyřstupňového systému byly vysvětleny účinné metody učení se – testovací efekt, záměrný trénink a prokládané učení. Závěr kapitoly zahrnuje popis metod a technik pro získávání dat. Detailněji je zde popsána metoda polostrukturovaného rozhovoru a metoda dotazování, jelikož právě tyto metody byly využity při zpracování aplikační části.

Na teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje navazuje třetí kapitola neboli charakteristika vybrané společnosti. Třetí kapitola obsahuje základní informace o vybrané společnosti, o její historii, o hodnotách, o organizační struktuře a pracovních podmínkách.

Kapitola čtvrtá neboli rozbor současného stavu vzdělávání a rozvoje byla zaměřena na analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Byly popsány vybrané aspekty adaptace nového zaměstnance a popsán způsob, jak se zaměstnanci vzdělávají v průběhu roku, jsou popsány využívané metody vzdělávání a způsoby zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb, rovněž byly popsány teambuildingové aktivity, které společnost využívá ke vzdělávání. V posledním oddíle

páté kapitoly byly prezentovány výsledky analýzy dotazníkového šetření, přičemž výsledky dotazníkového průzkumu byly zobrazeny v grafech, a také okomentovány.

V páté kapitole bakalářské práce byly prezentovány návrhy a doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací a na základě informací z teoretické částí bylo stanoveno 5 doporučení pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje. Prezentované návrhy se týkaly vzdělávání uvnitř organizace, důslednějšího vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit, zvýšení povědomí o tom, jakým způsobem využívat částku dostupnou na vzdělávání. Poslední návrh se týkal vzdělávání mimo pracoviště.

Šestá kapitola neboli závěr rekapituluje celou bakalářskou práci a obsahuje shrnutí každé kapitoly. V kapitole závěr jsou rovněž připomenuty cíle bakalářské práce, které byly splněny.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BROWN, Peter C. *Make it stick: the science of successful learning*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, [2014]. ISBN 978-0674729018.

DUCKWORTH, Angela. *Grit: the power of passion and perseverance*. New York: Scribner, 2016. ISBN 9781442397149.

CAREY, Benedict. *How we learn: the surprising truth about when, where, and why it happens*. New York: Random House, [2014]. ISBN 978-0812993899.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8

GLADWELL, Malcolm. *Mimo řadu: anatomie úspěchu*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0348-4.

GREENER, Sue a Joe MARTELLI. *An introduction to Business Research Methods* [online]. 3rd edition. Sheffield Business School, Sheffield Hallam university: Bookboon, 2018 [cit. 2020-03-16]. ISBN 978-87-403-2045-9. Dostupné z: <https://bookboon.com/en/an-introduction-to-business-research-methods-ebook>

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. Series of economics textbooks, v. 12 (2014). ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, Vol. 26. ISBN 978-80-248-4103-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471457-8.



KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 19. ISBN 978-80-248-3845-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-50070-9.

NEWPORT, Cal. *Deep work: rules for focused success in a distracted world*. New York: Grand Central Publishing, 2016. ISBN 1455586692.

PAVLICA, Karel. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

SURYNEK, Alois. *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích: metodická příručka*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2015. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-245-2119-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978- 80-247-3651-8.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transparentního koučování*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

POKORNÁ, Dana, Kateřina, IVANOVÁ. Principy učící se organizace jako metoda k implementaci znalostí VaV do praxe. *EMI*. 2010, (2), 3-10. ISSN 1804-1299.

ROEDIGER III, Henry L., Adam L. PUTNAM a Megan A. SMITH. Ten Benefits of Testing and Their Applications to Educational Practice. *Psychology of*

*Learning* [online]. 2011, (55), 1-36 [cit. 2020-03-18]. DOI: 10.1016/B978-0-12-387691-1.00001-6. ISSN 00797421.

ROEDIGER III, Henry L. a Jeffrey D. KARPICKE. Test-Enhanced Learning. *Psychological Science* (0956-7976) [online]. 2006, 17(3), 249-255 [cit. 2020-03-10]. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2006.01693.x. ISSN 09567976.

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

AHMETAJ, Gent a Jane DALY, 2018. Driving Performance & Productivity: Why Learning Organisations propel and sustain more impact. *CIPD* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/performance-productivity>

Devx: *Váš skrytý partner* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://devx.agency/>

HAYDEN, David, 2019. Digital Learning. *CIPD: The professional body for HR and people development* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/digital-learning-factsheet>

HOTAŘ, David. Devx Earns Clutch Leadership Award for Top Developers in Czech Republic! *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 3.12.2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/devx-earns-clutch-leadership-award-for-top-developers-in-czech-republic-446ee682b999>

HOTAŘ, David. Na Vánoce do Rakouska? Příště můžeš být na palubě. *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 1.7.2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/na-v%C3%A1noce-do-rakouska-p%C5%99%C3%AD%C5%A1t%C4%9B-m%C5%AF%C5%BEE%C5%A1-b%C3%BDt-na-palub%C4%9B-7f622958502e>

HOTAŘ, David. Čtyřdenní pracovní týden. *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 7.8.2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/%C4%8Dty%C5%99denn%C3%AD-pracovn%C3%AD-t%C3%BDden-e1f06b459f96>

HOTAŘ, David. Proč u nás první tři měsíce zaměstnanci nepracují? *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 15.5.2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/pro%C4%8D-u-n%C3%A1s-prvn%C3%AD-t%C5%99i-m%C4%9Bs%C3%ADce-zam%C4%9Bstnanci-nepracuj%C3%AD-982116926daf>

HOTAŘ, David. V X-office nebudeme sami, přidáte se? *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 28.5.2018 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/v-x-office-nebudeme-sami-p%C5%99id%C3%A1te-se-91b7fac71eab>

HOTAŘ, David. Nosí se v Třinci příjemné pracovní prostředí? *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 13.2.2018 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/nos%C3%AD-se-v-t%C5%99inci->

p%C5%99%C3%ADjemn%C3%A9-pracovn%C3%AD-prost%C5%99ed%C3%AD-8918629df49e

HOTAŘ, David. V době, kdy platí agentury stovky tisíc za pronájmy, jsme koupili barák. *Medium: Get smarter about what matters to you* [online]. 13.2.2018 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/devx-agency/v-dob%C4%9B-kdy-plat%C3%AD-agentury-stovky-tis%C3%ADc-za-pron%C3%A1jmy-jsme-koupili-bar%C3%A1k-194dfb0306a0>

VÁLKOVÁ, Zuzana, 2019. Jak se žije tam, kde víkend začíná už v pátek. Český experiment s pracovní dobou svědčí majitelům i zaměstnancům. *ego! Magazín Hospodářských novin* [online]. *Economia*, 22.2.2019 [cit. 2020-03-16]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://ego.ihned.cz/c1-66489190-jak-se-zije-tam-kde-vikend-zacina-uz-v-patek-cesky-experiment-s-pracovni-dobou-svedci-majitelum-i-zamestnancum>

## Seznam zkratek

B2B – Business to Business

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

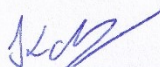
s. r. o. – společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2020



Jan Kohut

## Seznam příloh

Příloha 1      Polostrukturovaný rozhovor

Příloha 2      Dotazník

## Příloha 1

1. Jak společnost získává své zákazníky?
2. Jak probíhá proces adaptace nového programátora?
3. Na co je kladen největší důraz?
4. Jak je identifikováno, v jakých oblastech se budou zaměstnanci vzdělávat?
5. Jak jsou identifikovány rozvojové potřeby?
6. Je možné rozlišit vzdělávání a rozvoj?
7. Jakou roli hrají zkušenější programátoři při vzdělávání svých méně zkušených kolegů?
8. Jakým způsobem vyhodnocujete vzdělávání?

Jednatel společnosti si nepřál do bakalářské práce vkládat celý přepis polostrukturovaného rozhovoru, z obdobných důvodů nejsou uvedeny ani další doplňující otázky.

## Příloha 2

Vážený pane,

jmenuji se Jan Kohut a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty,

Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku na téma: "Vzdělávání a rozvoj ve společnosti devx, s. r. o.". Dotazník se sestává z 24 otázek. Získané odpovědi budou použity ke zpracování bakalářské práce. Vedení společnosti bude seznámeno s výsledky, Vámi poskytnuté informace mohou být využity ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti.

Prosím, odpovězte na všechny otázky. U otázek prosím označte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno v popisu otázky jinak. Vyplnění dotazníku zabere zhruba 10 minut. Dotazník je anonymní!

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci na mé bakalářské práci.

Jan Kohut

### **1. Vzdělávání a rozvoj považuji při vykonávání své práce za důležité.**

☐ Souhlasím ☐ Spíše souhlasím ☐ Spíše nesouhlasím ☐ Nesouhlasím

### **2. Jste junior, mid senior nebo senior programátor?**

a) junior      b) mid senior      c) senior

### **3. Učíte se také mimo pracoviště a pracovní dobu?**

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

### **4. Pokud ano, jaké metody používáte?**

*Digitální učení se (články, fóra, online kurzy, podcasty...)*

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

*Odborná tištěná literatura*

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

*Práce na vlastních projektech*

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

*Přednášky/konference*



☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

**5. Práce na projektech pro klienty vyžaduje, abych se vzdělával a rozvíjel (učil se novým dovednostem).**

☐ Souhlasím ☐ Spíše souhlasím ☐ Spíše nesouhlasím ☐ Nesouhlasím

**6. Na koho se obrátíte, když se potřebujete do vzdělávat nebo rozvíjet? (Uveďte poradi od jedné do čtyř. Jedna nejčastěji, čtyři nejméně často)**

Zkušenější kolega ....

Vedení společnosti ....

Internet ....

Interní dokumentace ....

**7. Na základě čeho se rozhodujete, v čem a jak se budete dále vzdělávat nebo rozvíjet? (můžete zvolit více možností)**

☐ Doporučení kolegy nebo kolegů ☐ Doporučení vedení ☐ Vyplývá to z práce na projektu pro klienta ☐ Vyplývá to z práce na vlastním projektu ☐ Nová technologie, o které se hodně mluví

**8. Podílíte se na vzdělávání a rozvoji svých kolegů?**

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

**9. Pokud ano, považuje to za důležitou součást své práce?**

☐ Souhlasím ☐ Spíše souhlasím ☐ Spíše nesouhlasím ☐ Nesouhlasím

**10. Finanční částka vyhrazena na vzdělávání a rozvoj mi připadá dostatečná (10 000 Kč/rok - Senior, 5 000 Kč/rok - Junior).**

☐ Souhlasím ☐ Spíše souhlasím ☐ Spíše nesouhlasím ☐ Nesouhlasím

**11. Vyčerpali jste v průběhu minulého roku částku přidělenou na vzdělávání a rozvoj?**

☐ Ano ☐ Ne

**12. Do jakých metod vzdělávání jste vyhrazenou peněžní částku investovali? (můžete zvolit více možností)**

☐ Konference ☐ Digitální učení se ☐ Knihy ☐ Přednášky

☐ Jiné: .....

**13. Jak často při své práci, řešení problémů používáte interní dokumentaci?**

☐ Velmi často (několikrát týdně) ☐ Občas (jednou týdně) ☐ Nikdy

**14. Jakou důležitost při práci na projektech hraje interní dokumentace?**

☐ Velmi důležitá ☐ Důležitá ☐ Nedůležitá ☐ Velmi nedůležitá

**15. Jak jste spokojeni s kvalitou a organizací interní dokumentace?**

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen ☐ Velmi nespokojen

**16. Jak často do interní dokumentace přispíváte?**

☐ Velmi často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (1-2krát měsíčně) ☐ Nikdy

**17. Pokud přispíváte, jak? (můžete uvést více možností)**

☐ Coding standardy ☐ Best practices při řešení problémů ☐ Články

☐ Odkazy na zajímavé zdroje ☐ Jiné: .....

**18. Jak často využíváte následující metody vzdělávání a rozvoje?**

*Přednášky*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Workshopy/semináře*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Odborné knihy*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Účast na konferencích*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Digitální učení se (ebooky, online kurzy, články, odborná fóra)*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Mentorování zkušenějším kolegou*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2krát ročně) ☐ Nikdy

*Zpětná vazba kolegů*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2 krát ročně) ☐ Nikdy

*Instruktaže (tutoriály krok za krokem)*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2 krát ročně) ☐ Nikdy

*Vlastní projekty*

☐ Velmi často (několikrát ročně) ☐ Občas (1-2 krát ročně) ☐ Nikdy

**19. Za jak důležité/přínosné považujete následující metody vzdělávání a rozvoje pro vykonávání vaší práce?**

*Přednášky*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Workshopy/semináře*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Odborné knihy*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Účast na konferencích*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Digitální učení se (ebooky, online kurzy, články, odborná fóra)*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Mentorování zkušenějším kolegou*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Zpětná vazba kolegů*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Instruktaže (tutoriály krok za krokem)*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

*Vlastní projekty*

☐ Velmi důležité ☐ Důležité ☐ Nedůležité ☐ Velmi nedůležité

**20. Co vás motivuje pro další vzdělávání? (můžete zvolit více možností)**

☐ Vyšší finanční odměna ☐ Profesní a osobní rozvoj ☐ Zlepšení pracovních výsledků ☐ Kvalitnější postavení v týmu ☐ Spokojenost klientů ☐ Úspěch týmu a společnosti

☐

Jiné:

.....

**21. Jak je vzdělávání a rozvoj nejčastěji vyhodnocováno? \***

☐ Příspěvek do interní dokumentace (coding standard, best practices...)

☐ Článek ☐ Schůzka s vedením ☐ Test ☐ Jiné:

.....

**22. Jsem spokojen se současným stavem vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti.**

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen ☐ Velmi nespokojen

**23. Máte nějaké návrhy či doporučení, jak by společnost mohla zdokonalit současný systém vzdělávání a rozvoje?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....